Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 8570323
Centre d'intérêt: 140

Bédard, Christiane.

La gestion de la décroissance à la Commission scolaire régionale Tardivel : l'identification des services essentiels / par Christiane Bédard. -- Québec : C. Bédard, 1982.
vii, 151 f. : 2 cartes ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr.: f. 144-151.

Descripteur(s): *Administration scolaire *Population étudiante *Diminution de la clientèle *Restrictions budgétaires *Gestion financière *Gestion pédagogique *Services pédagogiques *Evaluation de services *Organisation du changement *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *Commission scolaire régionale Tardivel (Donnacona, Québec)

Considérant que la diminution de la clientèle scolaire se poursuivrait encore pendant plusieurs années et que les ressources financières se feraient de plus en plus rares, le conseil des commissaires de la Commission scolaire régionale Tardivel adopta, le 25 février 1981, une proposition à l'effet de retenir pour l'année scolaire 1981-1982 l'objectif suivant: identifier les services essentiels. L'étude a donc été entreprise dans le but d'élaborer un mode de gestion qui permettrait de déterminer les services devant faire l'objet d'une attention particulière pour que la commission remplisse adéquatement son mandat éducatif en période de décroissance.

L'auteure a utilisé diverses méthodes de cueillette d'informations: 1. des entrevues individuelles; 2. la participation à un colloque et à un séminaire; 3. la consultation de personnes oeuvrant au sein de certains organismes; 4. la consultation de documents officiels de la c.s.r. Tardivel et du ministère de l'Education. L'auteure analyse ensuite la situation actuelle de la c.s.r. Tardivel et donne un aperçu de la démarche suivie en 1980-1981 pour procéder aux coupures budgétaires. La partie suivante est consacrée aux esquisses de solutions.

Les principaux éléments retenus comme significatifs pour l'élaboration d'un mode de gestion de la décroissance cohérent et adapté aux besoins et caractéristiques du milieu sont: 1. l'élaboration d'un solide processus de planification; 2. le choix de priorités clairement établies; 3. l'établissement d'une politique du temps; 4. l'élaboration d'un système d'information efficace; 5. l'appel à la participation de tous les agents d'éducation; 6. l'utilisation rationnelle des ressources humaines et matérielles; 7. la réalisation des changements d'attitude nécessaires en temps de décroissance.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 03

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION DE LA DECROISSANCE A LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE TARDIVEL L'IDENTIFICATION DES SERVICES ESSENTIELS

par

Christiane Bédard
1977-1980
temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec, avril 1982

INT
330

SOUTENU
Le 21 avril 82 à Québec

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION DE LA DECROISSANCE A LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE TARDIVEL L'IDENTIFICATION DES SERVICES ESSENTIELS

par

Christiane Bédard

1977-1980

temps partiel

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
E. N. A. P.

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec, avril 1982

REMERCIEMENTS

Nous désirons exprimer nos plus sincères remerciements aux personnes suivantes qui nous ont aidée à mener à bien l'étude dont nous présentons ici les résultats: Monsieur Paul Tessier, professeur à l'ENAP, Monsieur Michel Gélinas, spécialiste en moyens techniques d'enseignement au centre de documentation de l'ENAP, et Madame Line Leclerc, secrétaire aux services éducatifs de la Commission scolaire régionale Tardivel.

Nous tenons à souligner de façon toute particulière la collaboration et le soutien de Monsieur André Gingras, professeur à l'ENAP et conseiller académique du projet, et Monsieur André Légaré, directeur général de la C.S.R. Tardivel et mandataire de l'organisme commanditaire.

AVANT-PROPOS

La présente étude s'inscrit dans le cadre du programme de la maîtrise en administration publique à l'ENAP. Le projet d'intervention fait partie des activités d'intégration destinées à sensibiliser les étudiants aux exigences d'une intervention directe dans un milieu d'administration publique.

On définit le projet d'intervention comme une activité personnelle qui consiste en une démarche auprès d'une organisation publique dont le but est de faire l'analyse d'une situation et à formuler des propositions à l'organisme commanditaire. Comme le projet est réalisé à la fin du programme de maîtrise, il permet d'intégrer les connaissances acquises et d'utiliser les habiletés développées durant le cours.

Le projet a été tout cela pour nous et encore plus, puisqu'il nous a permis de mieux connaître l'organisme dans lequel nous oeuvrons.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

AVANT-PROPOS..... iii

TABLE DES MATIERES..... iv

LISTE DES TABLEAUX..... vii

LISTE DES CARTES..... vii

1. INTRODUCTION..... 1

1.1 Le contexte..... 2

1.2 Le mandat..... 4

1.3 Structure du contenu..... 5

2. LA PROBLEMATIQUE..... 6

3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE..... 11

3.1 La documentation..... 12

3.2 Le cadre et les caractéristiques de l'étude..... 16

3.3 Déroulement du rapport..... 17

4. LES PREALABLES..... 18

4.1 Education et économie: perspectives nouvelles..... 19

4.2 Gestion de la décroissance et théorie administrative..... 25

5. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE..... 31

5.1 Historique, situation actuelle et perspectives d'avenir..... 32

5.1.1 La clientèle jeune..... 37

5.1.2 Tendances démographiques et situation économique..... 42

5.1.3 La clientèle adulte..... 44

5.1.4 Les effectifs..... 46

5.1.5 Les dépenses..... 49

5.1.6 La réforme scolaire..... 53

5.1.7 L'éducation des adultes et le Rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes..... 58

5.2 La gestion de la décroissance jusqu'à maintenant.. 63

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION - mode de gestion proposé.... 72

6.1 Nature de la situation actuelle: la décroissance.. 75

6.2 Postulats sur lesquels se fondent le mode de gestion proposé..... 76

6.3 Objectifs visés par le nouveau mode..... 77

6.4 Enumération de certains éléments constitutifs importants..... 77

6.5 Description détaillée de chaque élément..... 78

6.5.1 Elaboration d'un solide processus de planification..... 78

6.5.2 Priorités clairement établies..... 86

6.5.3 Politiques de temps à se donner..... 92

6.5.4 Elaboration d'un système d'information efficace..... 94

6.5.5 Appel à la participation de tous les agents d'éducation..... 96

6.5.6 Leadership à assumer..... 99

6.5.7 Distinction nette entre le niveau administratif et le niveau politique..... 101

6.5.8 Rôle et importance des composantes du système éducatif et de leurs intervenants respectifs..... 103

6.5.9 Utilisation rationnelle des ressources humaines..... 107

6.5.10 Utilisation rationnelle des ressources matérielles..... 111

6.5.11 Changements d'attitudes à opérer..... 114

6.6 Modalités et outils d'application..... 115

7. RECOMMANDATIONS..... 120

8. CONCLUSION..... 124

APPENDICES

A. La revue de programmes..... 128

B. Etablissement des priorités..... 135

BIBLIOGRAPHIE..... 143

LISTE DES TABLEAUX

1. Evolution de la clientèle..... 38
2. Evolution de la clientèle par centre..... 40
3. Prévisions de clientèle 1982-1986..... 41
4. Prévisions de clientèle 1986-1989..... 41
5. Evolution de la clientèle adulte..... 45
6. Evolution des effectifs..... 47
7. Evolution des dépenses..... 50
8. Evolution des déficits et surplus..... 52
9. Description du processus de planification..... 82

LISTE DES CARTES

I Le territoire des commissions scolaires de la Région de Québec..... 33

II Le territoire de la C.S.R. Tardivel..... 34

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 Le contexte

Depuis une dizaine d'années au Québec, le réseau scolaire du primaire puis du secondaire ont vu leurs effectifs étudiants diminuer de façon dramatique. De 1972 à 1980, les écoles du Québec ont vu leur clientèle passer de 1 634 146 à 1 254 871 élèves, soit une diminution de 379 275 élèves ou 25% de leurs effectifs. A cette décroissance de la clientèle est venue s'ajouter en 1978 celle de la décroissance des ressources financières consenties par l'Etat aux divers niveaux d'enseignement. Qu'il s'agisse du réseau universitaire ou de celui des commissions scolaires, ou encore de celui des collèges, et tout dernièrement de celui de l'éducation des adultes, nul n'a été épargné par les compressions budgétaires. En chiffres absolus, les crédits n'ont cessé d'augmenter mais ils n'en ont pas moins cessé de suivre l'évolution des coûts et plus particulièrement ceux dus à l'inflation et aux conventions collectives.

L'ampleur et le caractère subit des compressions budgétaires qui affectent les organismes publics présentement ont eu un effet choc dans la population et chez les administrateurs lorsqu'elles ont été annoncées au printemps 81. Elles ont

d'ailleurs alimenté les manchettes des journaux régulièrement depuis ce temps et risquent de faire couler encore beaucoup d'encre, étant donné qu'elles vont se répéter en 1982-83. Mais en réalité, les gestionnaires des réseaux d'enseignement gèrent dans un contexte de croissance ralentie non pas depuis quelques mois mais depuis quelques années. Après la croissance effrénée et souvent désordonnée des dépenses publiques dans les années soixante, il y a depuis une dizaine d'années environ, tant au niveau gouvernemental que dans les réseaux, des efforts de rationalisation de la croissance. C'est ainsi que le gouvernement provincial a procédé dans ses ministères à des gels d'effectifs en 1975(1). En 1978, 1980 et 1981, en plus des gels d'effectifs il a ordonné des coupures d'effectifs. Des commissions scolaires, dont la Commission scolaire régionale Tardivel, ont eu aussi recours à certaines mesures, telles des abolitions de postes suite à des départs définitifs, des coupures dans les dépenses de matériel et fournitures de toutes sortes et des fermetures d'écoles, pour pallier à la diminution de leur clientèle scolaire.

Note:

(1) Selon le directeur de l'organisation et des effectifs au Conseil du trésor, Monsieur Gilles Rail, le gouvernement a gelé les effectifs d'octobre 1975 à avril 1976. Initialement cinq mille postes ont été gelés puis, en décembre, deux mille postes ont été dégelés. Ces gels d'effectifs ont touché l'ensemble des ministères et organismes. Le résultat final s'est soldé par une compression nette de trois mille postes.

1.2 Le mandat

Malgré une certaine expérience acquise dans la gestion de ressources financières de plus en plus rares, la C.S.R. Tardivel n'a pas moins ressenti durement et amèrement l'effet des restrictions budgétaires imposées en 1980-81. Le choix de ses priorités a dû se faire dans un laps de temps jugé beaucoup trop court par tous ceux qui ont participé à l'opération. Assurés de plus qu'une telle opération se reproduira dans les années à venir, étant donné que la diminution de clientèle se poursuivra encore pendant plusieurs années et que les ressources financières se feront de plus en plus rares spécialement au niveau local, les gestionnaires ont décidé qu'il fallait procéder sans tarder à l'identification des services essentiels pour que les prises de décisions futures se fassent de façon encore plus éclairée, dans le souci de maintenir la qualité des services offerts aux élèves. C'est ainsi qu'à sa réunion du 25 février 1981, le Conseil des commissaires a adopté à l'unanimité une proposition à l'effet "de retenir pour l'année scolaire 1981-82 l'objectif suivant: identifier les services essentiels"(1), c'est-à-dire les services qu'on doit garantir à notre clientèle pour assumer pleinement notre mission.

---

(1) Résolution no CC 6/81-82, réunion du 25 février 1981.

Le présent travail a donc été entrepris dans le but d'élaborer un mode de gestion qui nous permettrait de déterminer les services devant faire l'objet de nos priorités pour remplir adéquatement notre mandat éducatif en ces temps difficiles.

1.3 Structure du contenu

Une première partie, la problématique, tente de cerner le problème tel qu'il se présente dans notre organisme. La démarche méthodologique est décrite dans la seconde partie. Viennent ensuite des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique, éléments de réponses qui nous permettent par la suite de mieux cerner la situation actuelle de notre organisme, et la façon dont ce dernier a évolué depuis sa création et risque d'évoluer dans les prochaines années. Un aperçu de la démarche suivie en 1980-81 pour procéder aux coupures budgétaires nécessaires complète cette partie. La partie suivante est consacrée aux solutions. Enfin, le QUOI faire, le QUAND et COMMENT, sont autant de sujets de recommandations. Comme il se doit, la conclusion résume les points saillants de l'étude et nous ouvre des portes sur un futur envisagé avec plus de confiance en nos moyens. Des appendices complètent le travail.

2. LA PROBLEMATIQUE

2. LA PROBLEMATIQUE

Pour une deuxième année consécutive, le gouvernement vient d'annoncer des compressions budgétaires d'envergure et on nous dit qu'il en sera ainsi pour encore plusieurs années. Les compressions annoncées frapperont encore durement les secteurs de l'éducation et des affaires sociales. Plusieurs se demanderont pourquoi le secteur de l'éducation devra faire face à une rareté des ressources financières dans les prochaines années alors que les budgets provinciaux et fédéraux augmentent sans cesse et que certains secteurs semblent favorisés malgré la situation économique actuelle et anticipée. Voilà la première d'une série de questions auxquelles on va tenter de répondre dans cette étude.

Dans ce contexte de rareté des ressources, les gestionnaires, plus particulièrement, se posent aussi d'autres questions. Comment gère-t-on la rareté des ressources? Quels sont les principes et les outils de gestion qu'il faut employer? Quelles sont les qualités que le gestionnaire doit posséder? Quelles sont les difficultés inhérentes à la gestion de la décroissance?

Toutes ces questions ont trait à la gestion de la décroissance en général, mais elles sont des plus pertinentes lorsqu'on

examine le problème qui confronte notre organisme. En effet, la préoccupation exprimée par le Conseil des commissaires, à savoir l'identification des services essentiels, a surgi du fait qu'il a fallu procéder à des coupures au budget de l'année 1981-82, tel que demandé par le MEQ, dans un laps de temps très court, alors que régnait une grande incertitude chez tous les personnels et surtout, sans avoir entre les mains toutes les données et les études d'impacts qu'on aurait souhaité avoir. Tous ceux qui étaient impliqués ont agi au meilleur de leur connaissance mais ils ont jugé que cette bonne volonté ne suffisait pas pour prendre des décisions si lourdes de conséquences sur la quantité et la qualité des services dispensés à la clientèle scolaire jeune et adulte. C'est pourquoi, dans un souci de préserver le bien de l'enfant et de l'adulte, on a pensé que l'identification des services essentiels, c'est-à-dire les services qu'on doit garantir à notre clientèle pour assumer pleinement notre mission, nous permettrait d'allouer rationnellement et équitablement les ressources restreintes mises à notre disposition. En fait, l'identification des services essentiels passe par la définition des priorités, ce qui est un élément clé de la gestion en période de décroissance. La meilleure façon de réaliser notre objectif sera donc de se donner un cadre de gestion adapté à nos moyens et au contexte de décroissance qui caractérise le secteur de l'éducation tant provincialement que localement.

S'il est facile d'énoncer notre mandat éducatif en termes généraux[2], il devient par contre extrêmement difficile de faire l'unanimité sur les manières de remplir ce mandat, et surtout, sur la nature et la quantité des services à dispenser lorsque les ressources financières nous obligent à restreindre et/ou à abandonner certaines de nos activités. Il faut alors distinguer l'essentiel de l'accessoire, ce qui n'est pas une mince tâche. En effet, il suffit de demander à deux ou trois personnes de définir ce que représente pour eux un service essentiel pour se rendre compte qu'il y a autant de définitions que d'individus. Rien de plus normal, car selon les valeurs privilégiées par les personnes et les buts que ces dernières poursuivent et leurs intérêts personnels, ce qui a un caractère de nécessité pour l'une paraît accessoire à l'autre. Donc, avant de définir l'essentiel, il faut revoir les objectifs que l'organisme poursuit et la conception qu'il a de sa mission et du rôle dévolu à chacune de ses composantes. Ces dimensions serviront d'assises à notre cadre de gestion. Nos buts devront être réexaminés à la lumière de la situation financière actuelle, entre autres facteurs. C'est pourquoi,

---

Note:

(2) Notre mandat éducatif est défini dans la Loi. Dans le cadre de la Loi modifiant de nouveau la Loi sur l'instruction publique, projet de Loi no 71, les commissions scolaires se doivent:

> "De s'assurer que les écoles dispensent aux enfants soumis à leur compétence et aux adultes domiciliés sur leur territoire des services éducatifs et culturels en conformité des dispositions de la loi et des règlements, et leur en assurer l'accès".

nous accorderons beaucoup d'importance à l'élément planification budgétaire.

La gestion de la décroissance se présente comme un défi de taille dans notre milieu. Il y a une prise de conscience importante à faire par les agents d'éducation. En effet, nos valeurs, nos attitudes, nos habitudes et nos comportements de gestionnaires nous ont amenés à construire un système qu'il semble maintenant impossible de conserver intégralement, encore moins de grossir. Il faut donc nous remettre en question, non parce que nous avons été de mauvais gestionnaires mais parce que l'environnement a changé et que ce nouveau contexte, marqué à la pointe de l'austérité, nous oblige à repenser nos orientations et nos priorités. L'analyse faite dans cette étude ne vise donc pas à faire le procès de notre gestion jusqu'ici; nous avons eu un mode de gestion adapté aux circonstances qui prévalaient alors. La nécessité de changer nos manières de faire et nos attitudes vient du changement des circonstances.

En résumé, la gestion de la décroissance à la C.S.R. Tardivel, ce qu'elle est, comment elle devra se faire et les changements d'attitudes et de comportements qu'elle nous force à faire, constitue le problème auquel nous essayerons de trouver des éléments de solutions dans cette étude.

3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La réalisation de ce rapport d'intervention a nécessité de nombreuses recherches. Il a fallu aussi fixer certaines limites au traitement du sujet. Cette partie du travail décrit les méthodes de cueillette d'informations employées, définit le cadre de l'étude et apporte d'autres précisions.

3.1 La documentation

Pour disposer de toutes les données nécessaires pour le traitement du sujet, nous avons utilisé les méthodes de cueillette d'informations suivantes:

3.1.1 Des entrevues individuelles;

3.1.2 La participation à un colloque et un séminaire;

3.1.3 La consultation de personnes oeuvrant au sein de certains organismes;

3.1.4 La consultation de documents officiels de la Commission scolaire régionale Tardivel et du ministère de l'Education;

3.1.5 La consultation de livres, rapports, allocutions, articles de journaux et de revues.

3.1.1 Les entrevues individuelles

Afin de connaître davantage l'opinion des agents d'éducation sur l'avenir de notre organisation, nous avons rencontré plusieurs personnes dont les

directeurs des services régionaux et certains professionnels et enseignants. Ayant écrit sur le sujet de la décroissance dans la revue Informeq, le Directeur du service des communications du MEQ fut rencontré. La gestion de la décroissance a été au coeur des nombreuses discussions informelles avec différents intervenants de notre milieu.

3.1.2 La participation à un colloque et un séminaire

Le 1er mai 1981, nous avons participé à un colloque organisé par l'Institut d'administration publique du Canada dont le thème était "La décroissance et l'administration publique". Le 30 mars, nous avions assisté à l'ENAP à une présentation faite par la Présidente du Conseil exécutif de la Commission des écoles catholiques de Québec et le Directeur général de cet organisme. Leur exposé portait sur la gestion de la décroissance les dix dernières années à la C.E.C.Q.

3.1.3 La consultation de personnes oeuvrant au sein de certains organismes

Afin de vérifier certaines informations, nous avons communiqué avec le Directeur de l'organisation et des effectifs au Conseil du trésor, un conseiller de la Fédération des commissions scolaires du Québec et des agents d'information du MEQ, notamment au service de la planification.

3.1.4 La consultation de documents officiels et non officiels de la Commission scolaire régionale Tardivel et du MEQ

Pour dresser un bilan de l'évolution de l'organisme, plusieurs documents ont été consultés: données historiques, sommaires des clientèles au 30 septembre, états financiers, sommaires des personnels au 30 septembre, prévisions de clientèle, rapports d'activités de l'éducation des adultes, prévisions budgétaires, etc... Des rapports statistiques du MEQ sur la clientèle scolaire des organismes d'enseignement, des procéduriers sur la nouvelle méthode d'allocation des ressources, les différentes lois régissant l'éducation au Québec, ont aussi été consultés.

L'élaboration des tableaux 1 et 2 sur l'évolution de la clientèle et du tableau 5 sur les effectifs a nécessité de longues heures de recherche, étant donné certaines lacunes dans les archives locales et des changements dans les méthodes de cueillette et de présentation des données au cours des ans.

3.1.5 La consultation de livres, rapports, allocutions, articles de journaux et de revues

Outre le problème annoncé dans l'introduction, la problématique a posé une série de questions

auxquelles il faut d'abord répondre. Ces questions se rapportent à deux domaines bien précis, soient la relation existant entre l'évolution du système éducatif et l'évolution de l'économie, et la conception de ce qu'est la gestion en période de croissance et en période de décroissance. Ces domaines ont préoccupé bien des chercheurs et des profanes depuis quelques années. Les réponses apportées dans les pages suivantes ont emprunté plusieurs de leurs éléments aux nombreux livres, articles de revues et journaux, rapports et études, communications orales et écrites, produits récemment. Les contributions les plus intéressantes sont mentionnées à l'intérieur du texte ou dans la bibliographie.

La conception de la solution a nécessité l'élaboration d'un instrument pour aider la prise de décision. Cet instrument intègre des modèles, des techniques et des outils, qui doivent autant à la pratique gestionnelle de l'organisme qu'à la connaissance de certaines théories. Cependant, le but de notre intervention n'étant pas de valider un modèle théorique, en particulier, mais bien d'élaborer une démarche réalisable dans notre contexte,

il nous a semblé superflu d'attribuer chaque étape ou chaque modalité à un auteur précis.

3.2 Cadre de l'étude

Cette étude ne prétend pas apporter de recettes miracles pour solutionner les problèmes se posant aux gestionnaires en période de rareté des ressources financières. Elle entend susciter la réflexion chez tous ceux que le système éducatif concerne dans le milieu: commissaires, parents, administrateurs, enseignants, professionnels et personnel de soutien. L'analyse du problème, les suggestions de solutions, le cheminement et les instruments proposés s'inscrivent dans des limites bien précises, à savoir la situation telle qu'elle se présente dans notre milieu. Il n'est nullement question de faire abstraction du contexte général difficile dans lequel nous nous trouvons tous dans l'éducation, mais la volonté réelle du milieu d'en arriver à des solutions efficaces et applicables dans un laps de temps raisonnable nous oblige à opérer à l'intérieur des moyens et ressources dont nous disposons.

Cette volonté d'envisager la situation au niveau local principalement et à plus ou moins court terme est aussi motivée par l'impossibilité d'évaluer adéquatement les répercussions qu'auront sur l'organisme et le milieu la réforme du système

scolaire mise de l'avant par le ministère de l'Education dans son avant-projet de loi.

C'est donc à la situation que nous vivons et vivrons dans les deux prochaines années qu'il faut apporter une analyse et des solutions pratiques plutôt que théoriques. Cependant, compte tenu du fait que le problème principal met en cause des pratiques élémentaires de gestion, pour ne pas dire essentielles, et compte tenu que, peu importe les nouvelles structures scolaires dans lesquelles nous vivrons, la diminution de la clientèle scolaire demeurera la caractéristique première du territoire de la Tardivel et les gestionnaires demeureront probablement les mêmes pendant encore plusieurs années, les efforts consacrés à cette recherche de solutions pratiques porteront leurs fruits à court, moyen et long termes.

3.3 Déroulement du rapport

Comme il a été dit au début de cette partie du travail, il s'est avéré utile de traiter certains thèmes en préalable pour tenir compte des différents volets de la problématique. Cependant, il est prévu que les textes produits seront réinvestis à titre d'outils de réflexion dans l'instrumentation produite dans le cadre des solutions suggérées.

4. LES PREALABLES

4. LES PREALABLES

4.1 Education et économie: perspectives nouvelles

Le problème auquel le monde de l'éducation est confronté, à savoir la rareté des ressources, est-il passager ou risque-t-il de persister pour une longue période? De la réponse dépendent des changements plus ou moins profonds à plusieurs égards, pour n'en nommer que quelques-uns: l'attitude des gestionnaires, leurs modes de gestion, la somme de temps et d'énergie à consacrer, la nature des solutions à trouver.

Alors que l'on nous inonde de statistiques sur les taux de chômage, d'inflation, d'intérêt sur les prêts personnels et hypothécaires, toujours plus hauts, si bien qu'il ne se passe pas une semaine sans que les manchettes des journaux titrent "Hausse record du taux de...", ce serait jouer à l'autruche de nier que la situation économique est grave. Depuis la crise du pétrole de 1973, on promet des jours meilleurs d'année en année. Or, toutes les mesures prises jusqu'ici par les gouvernements n'ont pu solutionner la crise: certaines étaient inefficaces et d'autres demandent du temps pour créer un effet durable appréciable. De plus, le climat d'insécurité et d'opinions contradictoires régnant ne facilite

guère la mise en place de solutions intégrées.

Quand tant de personnes sont sans travail, quand il devient de plus en plus difficile de joindre les deux bouts, quand le logement et l'alimentation occupent une place de plus en plus grande dans les dépenses des ménages, quand la clientèle scolaire ne cesse de diminuer, on risque fort de voir l'éducation, grande dévoreuse des fonds publics avec le secteur social, perdre la place de choix qu'elle a occupée dans les années 60 au profit de la mission économique des gouvernements.

Les priorités ont changé. Au cours des années 1950 et 1960, dans les nombreuses études économiques et statistiques publiées au Canada et ailleurs, on insistait sur la nécessité de considérer les dépenses au titre de l'éducation comme des investissements. Des études, telles The Sources of Economic Growth in the United States ans the Alternatives Before us[2] de Edward Denison et The Contribution of Education to Economic Growth[3] du canadien Gordon Bertram, ont exercé une influence considérable sur l'élaboration des politiques en éducation. En effet, les auteurs de ces études attribuent aux investissements en éducation une partie importante de la

---

(2) E.F. Denison, The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us. New York: Committee for Economic Development, 1967.

(3) G. Bertram, The Contribution of Education to Economic Growth. Ottawa: Imprimeur de la reine, 1966.

croissance économique du Canada et des Etats-Unis pour la période de cinquante ans terminée au début des années 60. Ces ouvrages sont donc devenus une source de référence importante pour ceux qui préconisaient une expansion des dépenses publiques en éducation au nom de l'intérêt national. C'est ainsi qu'en 1970, le Canada consacrait plus de 9% du PNB à l'éducation et commençait à être reconnu de plus en plus dans le monde au premier rang des pays développés pour ses dépenses en éducation (en pourcentage du PNB)(4).

Le Québec a endossé pleinement cette théorie. C'était les années de la révolution tranquille, de l'Opération 55 (la régionalisation des commissions scolaires), du Rapport Parent, de la création du ministère de l'Education. On accomplissait des pas de géants: on rattrapait le temps perdu. On voulait définitivement oublier la période duplessiste que l'on qualifiait de période de grande noirceur et se mettre au pas du reste du monde industrialisé. Les autres provinces canadiennes, les Etats-Unis et les autres grands pays industrialisés vibraient aux mêmes préoccupations(5). L'éducation engloutissait des sommes pharamineuses et se taillait la part du lion

---

(4) Voir Unesco Statistical Yearbook, 1972, p. 512; ou D. Munroe, The Organization and Administration of Education in Canada, Secretary of State, Education Support Branch, Ottawa, 1974.

(5) Bilan fait par les ministres de l'Education des pays membres de l'OCDF lors de leur réunion tenue à Paris les 19 et 20 octobre 1978, tel que relaté dans L'Observateur de l'OCDF, no 95, novembre 1978.

des dépenses publiques. On voulut entraîner toute la population, jeunes et moins jeunes, dans ce renouveau. On le fit en scandant "Qui s'instruit, s'enrichit".

Aujourd'hui, on ne fait plus guère de recherches ou de travaux sur le rendement de l'éducation ou sur le caractère d'investissement des dépenses en éducation. Ainsi qu'on le constate dans Incidences de la baisse des effectifs scolaires sur les écoles de l'Ontario,

> "l'intérêt porte beaucoup plus sur les rapports entre l'augmentation de ces dépenses et les économies fiscales, ou entre l'augmentation de ces dépenses et celles des autres services publics que sur les rapports entre ces dépenses et la croissance économique"(6).

A en juger par les écrits actuels sur les politiques d'éducation, le public, les chercheurs et les hommes politiques s'intéressent maintenant aux questions telles l'égalité des possibilités d'éducation, les demandes concurrentielles de fonds pour l'éducation et d'autres secteurs, la proportion des dépenses en éducation par rapport à l'ensemble des dépenses publiques, les rapports entre l'éducation et la fiscalité, etc. Ils ne s'intéressent plus guère à l'aspect "investissement" de l'éducation, sauf par le biais d'une certaine préoccupation relativement aux besoins en main-d'oeuvre dont la carence réduit la compétitivité de certaines industries sur les marchés d'exportation.

---

(6) Incidences de la baisse des effectifs scolaires sur les écoles de l'Ontario, Rapport final, Commission d'enquête sur la baisse des effectifs dans les écoles de l'Ontario, Toronto, 1978, p. 7.

Ce changement d'attitude se traduit dans les faits par l'ampleur des restrictions budgétaires imposées à l'éducation. Pour l'année 1981-82, le secteur de l'éducation a dû assumer des coupures de l'ordre de 150 000 000 $ sur un total de 400 000 000 $ pour l'ensemble des activités publiques et l'année 1982-83 ne promet pas d'être meilleure alors que des coupures totales de l'ordre de 750 000 000 $ sont annoncées. Les dépenses continuent d'augmenter car l'éducation est généralement considérée comme un "bien supérieur". Ainsi, la hausse de 13,7% des dépenses prévues du ministère de l'Education demeure supérieure à l'augmentation générale des dépenses gouvernementales pour l'année 1981-82, qui se situe à 12,8%. Cette progression demeure cependant bien inférieure à celle de l'an dernier, alors que la découverte d'un "trou" de 500 000 000 $ avait entraîné une augmentation de l'ordre de 20% par rapport à 1979-80. Au total, les dépenses prévues cette année passent de 5 083 000 000 $ à 5 778 000 000 $.

Selon le ministre de l'Education, le docteur Camille Laurin, "les coupures budgétaires... ne représentent, en dépit de leur caractère spectaculaire, que des symptômes et les premières conséquences"(7) de cette ère d'austérité financière et de contraintes économiques dans laquelle nous entrons avec la

---

(7) L'Education en 1981-1982, Discerner l'essentiel, discours prononcé par le docteur Camille Laurin, ministre de l'Education, à l'occasion de la défense des crédits du ministère de l'Education, le 11 juin 1981, p. 11.

plupart des pays du monde et qui sera caractéristique des années 80. A cette constatation d'ordre général, il ajoute:

> "Il faut dire que, en ce qui concerne notre système d'éducation, ces contraintes financières surviennent à un moment de son évolution qui était déjà, avec des différences d'accents selon les niveaux d'enseignement considérés, sous le signe de la fin prochaine de la croissance, de la stabilisation ou de la décroissance pure et simple. C'est dire que, même sans la nouvelle conjoncture financière que nous subissons, il nous aurait fallu faire le point, nous interroger sur la manière de faire face à un contexte d'expansion limitée ou de fin d'expansion. Il est clair que les développements des années à venir ne pourront pas se comparer à ce que nous avons connu. En somme, ces contraintes financières ne viennent que donner plus de force et plus d'urgence aux interrogations qui, de toute façon, se seraient posées et se posaient déjà à nous, à ce moment-ci de l'évolution de notre système d'éducation"(8).

Il ressort donc clairement que l'éducation, dont les budgets avaient quadruplé pendant la décennie 60, n'est plus l'enfant chéri du gouvernement. La concurrence des autres secteurs publics, les difficultés économiques énormes liées à l'inflation et au chômage, une population vieillissante, une réduction de la clientèle scolaire, sont des facteurs qui ont contribué à faire descendre l'éducation dans l'échelle des priorités.

---

(8) Ibid. p. 11.

La C.S.R. Tardivel qui souffre d'un problème de diminution de sa clientèle encore plus prononcée que dans le reste de la province, ne peut donc s'en remettre au gouvernement pour résoudre ses difficultés. Dans le comté de Portneuf, comme ailleurs, sinon plus qu'ailleurs, ce sont les problèmes d'ordre économique, fermetures d'industries et de commerces, chômage, manque de diversification de la structure industrielle, qui retiennent l'attention du public et des instances politiques. Les autorités scolaires devront donc se résoudre à gérer une austérité encore plus grande.

4.2 Gestion de la décroissance et théorie administrative

Les années 60 furent une période de croissance considérable au Québec. Cette croissance semblait résulter de notre grande capacité d'imagination et d'innovation. Elle suscitait dynamisme et confiance absolue dans le système. Le signe de la réussite, tant du système que du gestionnaire, c'était l'expansion constante: budgets plus gros, effectifs plus grands, multiplication des programmes et services. Dans notre société nord-américaine profondément attachée aux principes de l'économie de marché, la croissance est le signe d'une bonne gestion.

Cette croissance se fit d'autant plus importante que le rattrapage à faire était immense. Effectivement, cette période

en fut une d'effervescence, de défis nouveaux et de confiance en nos capacités. La conjoncture économique permettait et accélérait même ces élans: les ressources semblaient illimitées. Tous préoccupés que nous étions de croître, nous avons oublié qu'une période de consolidation suit généralement une période de croissance. Cela est vrai de l'être humain qui croît pendant son enfance et son adolescence puis atteint une certaine maturité, à tout le moins un arrêt de sa croissance physique. Cela est aussi vrai dans l'industrie où après la mise en marché d'un nouveau produit, il y a une période de croissance de la part du marché que ce produit s'accapare puis une période de stabilisation. Notre système a continué de croître alors que sa ressource première, la clientèle scolaire s'est mise à diminuer. Il a donc pris de l'embonpoint, résultat d'une croissance rapide, effrénée, désordonnée à maints égards.

Les restrictions imposées aux budgets de la chose publique ces dernières années, plus particulièrement depuis un an au Québec, ont amené plusieurs communicateurs professionnels, politiciens à différents paliers, chercheurs, à parler de gestion de la décroissance. Le mot a vite acquis une connotation péjorative. Si nous devons vivre la décroissance, c'est que nous avons mal géré. Le gestionnaire, le public, se sent trahi, d'où méfiance à l'égard du système et recherche de boucs émissaires. En réalité, la gestion de la

décroissance s'apparente au programme d'amaigrissement qu'une personne obèse s'impose pour perdre du poids.

Maigrir, c'est viser un équilibre bienfaisant où toutes les fonctions biologiques et psychologiques sont en harmonie. L'objectif poursuivi est louable et la personne qui le réalise se sent valorisée. Le cheminement pour y arriver est source de frustrations et de sacrifices. Il exige de l'individu une grande motivation et une force morale considérable. Le défi se mesure à la distance entre le point de départ et l'objectif à atteindre. Cela donne l'impression d'un retour en arrière, justifié car le point d'équilibre et de bien-être s'y trouve. L'individu continue de croître à d'autres points de vue. Il développe même des intérêts nouveaux et se découvre des capacités jusque là restées inexploitées tant il était préoccupé de croissance physique. La période pendant laquelle l'individu perd du poids est faite d'austérité, de discipline et de discernement. Les aliments sont rationnés, simplifiés, choisis pour leurs qualités nutritives. Cette période sera plus ou moins longue dépendant du poids à perdre, de la volonté pour y arriver et des habitudes alimentaires à changer, car il faut changer! En effet, ce n'est pas tout d'atteindre l'objectif, il faut aussi se maintenir en position d'équilibre. L'atteinte de l'objectif n'est que le premier pas dans un cheminement qui demandera régulièrement des ajustements.

Cette description du processus d'amaigrissement peut sembler longue et oiseuse, pourtant, si on accepte le diagnostic voulant que notre système d'éducation souffre d'embonpoint, et il s'en trouve peu pour affirmer qu'il n'y a pas de graisse superflue, elle met en évidence la nature exacte du problème, du traitement à prescrire, des effets anticipés, des efforts à fournir par le patient, des qualités et ressources que ce dernier devra développer. Les dépenses publiques ont crû de façon exubérante, au-delà de nos besoins réels et de nos capacités de payer. Il faut maintenant "refaire de nouveaux équilibres et réallouer les ressources en fonction de nouvelles priorités"(9). C'est un défi "qui fait appel à toutes les ressources de notre intelligence, lucidité, dépassement et créativité"(10). Nous sommes conviés à déployer "des habiletés et des attitudes que les situations antérieures de croissance accélérée n'ont pas exigées avec la même acuité ou la même urgence. Il nous faudra être plus efficaces et plus efficients"(11). C'est dans un contexte de discernement de l'essentiel que les agents d'éducation devront penser le développement, sans identifier développement et expansion.

---

(9) Yves Bérubé, Le défi des compressions budgétaires, Le Soleil, 2 octobre 1981.

(10) Ibid.

(11) Camille Laurin, op. cit. p. 12.

Dit-on de l'obèse qui perd du poids qu'il décroît? Non, il corrige une excroissance, une anomalie de la croissance normale. Il décroîtrait s'il devait atteindre un poids jugé en dessous de la normale dans son cas. Présentement, le système d'éducation vit beaucoup plus à l'heure des correctifs ou d'une croissance rationalisée que de la décroissance réelle. Mais le mot décroissance a frappé l'imagination des gens et nous n'avons pas l'intention de faire une bataille de mots.

On propose aux gestionnaires un programme très exigeant, et il n'est pas acquis qu'ils y adhéreront avec conviction. Leur formation et leur expérience ont été acquises dans un contexte de croissance et toutes les théories administratives mises de l'avant jusqu'ici les ont conditionnés à une certaine conception de la gestion. Contrairement à l'obèse qui en perdant gagne quelque chose de mieux, les gestionnaires en périodes d'austérité perdent ce qui était cause de fierté et de motivation, et gage de collaboration et de consensus. A cela il faut ajouter les problèmes de climat de travail et d'insatisfaction de leurs troupes appelées à faire plus avec moins. Pour tous, il semble plus intéressant de travailler dans une organisation en expansion plutôt qu'en contraction de ressources. Faute de théorie administrative reconnue et éprouvée sur la gestion de la décroissance, les gestionnaires doivent procéder intuitivement.

La gestion en période de décroissance, c'est-à-dire les principes sur lesquels elle se fonde, les outils qu'elle utilise, les qualités que doivent posséder ceux qui la pratiquent, n'est pas étrangère à la gestion qui caractérise une période de croissance. Ce qui diffère, à part les résultats du processus de gestion, c'est la nécessité de s'en tenir aux principes fondamentaux de la gestion, et d'utiliser les outils pertinents. Quant au gestionnaire, il doit déployer toutes les qualités et habiletés dont il est capable. Quand on gère l'abondance, on peut faire des erreurs dont les conséquences s'effacent plus ou moins vite. En temps de rareté des ressources, les effets des erreurs sont décuplés et peuvent s'avérer fatals à l'organisation. Le défi est dans la réconciliation de paradoxes: faire plus, faire mieux, avec moins, discerner l'essentiel dans un large éventail de services et programmes, canaliser des intérêts divergents.

5. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

LE CENTRE DE DOCUMENTATION (ENAP)

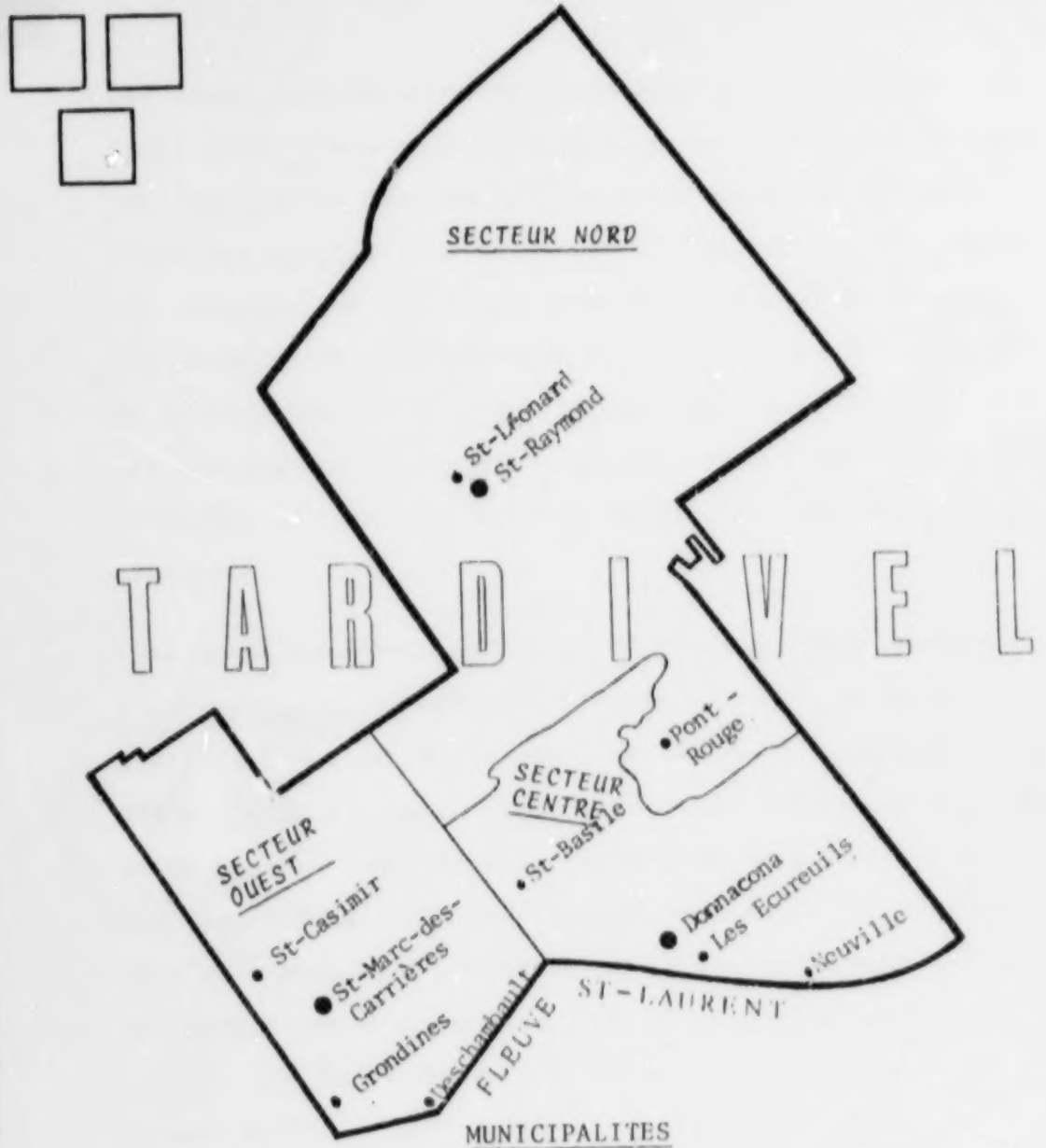
5. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

5.1 Historique, situation actuelle et perspectives d'avenir

Le 18 juin 1963, la Commission scolaire régionale Tardivel est constituée par l'Arrêté en Conseil no 1011. Tel qu'illustré sur la carte I apparaissant à la page suivante, son territoire couvre la presque totalité du comté de Portneuf. A l'ouest, elle est bordée par le territoire de la C.S.R. des Vieilles-Forges qui fait partie de la région de Trois-Rivières, et à l'est par les territoires de la C.S.R. Chauveau et de la C.S.R. Tilly. Son siège administratif est situé à Donnacona qui se trouve à environ quarante kilomètres à l'ouest de Québec. Ses élèves proviennent de villes et villages regroupés en trois secteurs, centre, nord et ouest, tels qu'indiqués sur la carte II. Une distance d'environ trente-cinq kilomètres sépare St-Marc des Carrières de Donnacona; St-Raymond pour sa part, se trouve à environ quarante kilomètres de Donnacona. C'est un territoire géographique assez vaste: les élèves sont donc éparpillés, ce qui entraîne des problèmes bien particuliers en regard du transport et de l'organisation des écoles.

RÉGION DE QUÉBEC

Carte I- Le territoire des commissions scolaires de la Région de Québec



MUNICIPALITES

SECTEUR OUEST	SECTEUR CENTRE	SECTEUR NORD
St-Marc	Donnacona	St-Raymond
St-Alban (paroisse)	Cap-Santé	St-Léonard
St-Alban (village)	Les Ecureuils	Ste-Christine
St-Gilbert	Neuville	Rivière-à-Pierre
Grondines	St-Basile	Pont-Rouge
Deschambault	Portneuf-Station	Lac Sergent (partie)
St-Thuribe	Portneuf-Ville	
St-Ubalde		
St-Casimir		

Carte II- Le territoire de la C.S.R. Tardivel.

Ces trois regroupements correspondent aux territoires des trois commissions scolaires locales: Portneuf pour le centre, Mgr Vachon pour le nord et Grand-Bois pour l'ouest. Suite aux dispositions de la Loi 27 adoptée en 1971, tous les commissaires des trois commissions scolaires locales sont membres de la commission scolaire régionale. Trente et un commissaires élus par la population et un parent élu par les membres du comité de parents (selon une disposition de la Loi 30) forment ce qu'on appelle le Conseil des commissaires.

Lors de sa création, la C.S.R. Tardivel n'était propriétaire d'aucune école, ni même d'une seule classe. En juillet 1965, elle étendit sa juridiction sur dix-huit écoles. La C.S.R. Tardivel possède maintenant trois écoles polyvalentes et un centre administratif. Depuis sa fondation, elle loue aux commissions scolaires locales les locaux supplémentaires dont elle a besoin. Etant donné la baisse de natalité observée depuis une dizaine d'années, la clientèle scolaire jeune a connu une forte diminution, si bien que des écoles ont dû fermer leurs portes. A l'heure actuelle, la Régionale loue encore deux petites écoles dont l'avenir se fait de plus en plus incertain. D'ailleurs, selon les prévisions de clientèle faites au début des années 70, les trois polyvalentes devaient absorber graduellement la clientèle des petites écoles au cours de la décennie.

En 1965, deux cent vingt-quatre personnes étaient à l'emploi de la C.S.R. Tardivel. Le budget de la Commission s'élevait alors à 1 965 287 $. Aujourd'hui, elle emploie au-delà de quatre cents personnes incluant le personnel équivalent à temps plein de l'éducation des adultes, soit 35 personnes, et dispose d'un budget de plus de 17 000 000 $. Ces chiffres sont révélateurs de la croissance extraordinaire des dépenses au cours des années, presque dix fois plus, mais ils dénotent aussi la poussée inflationniste formidable des dernières années, si on considère qu'il en coûte presque dix fois plus cher pour maintenir un personnel qui n'est même pas le double de ce qu'il était au début de la Régionale. La masse salariale représente environ soixante-quinze pour cent des dépenses totales de la Commission.

C'est en 1966, que les services de l'éducation des adultes, alors appelés services de l'éducation permanente, ont été créés à la régionale Tardivel. Jusqu'à cette année, ces services ont crû au rythme des besoins éducatifs et culturels manifestés par la population adulte et du montant des subventions accordées pour couvrir les activités de ce secteur, puisque ce dernier doit s'autofinancer. Les besoins variant d'une année à l'autre, les différents services offerts par l'éducation des adultes, soit l'animation communautaire, la formation générale et professionnelle à temps plein et à temps

partiel, la formation socio-culturelle, la formation sur mesure, les services d'accueil et de référence, etc., ont fluctué au même rythme.

Depuis 1973, les dépenses ont continué d'augmenter mais les effectifs suivent une courbe décroissante graduelle, alors que la clientèle jeune accuse une baisse constante et importante. Quant à l'éducation des adultes, les coupures budgétaires maintenant effectives et celles qui sont annoncées risquent de ralentir la croissance de ce secteur même si la clientèle ne diminue pas.

5.1.1 La clientèle jeune

La clientèle de 1965 à 1982

Le tableau 1 démontre que la clientèle jeune a crû jusqu'en 1973 et qu'elle a par la suite chuté sans arrêt. Il y a eu une diminution considérable en 1977 alors que la "double promotion", c'est-à-dire les élèves de secondaire V qui avaient fait un cours élémentaire d'une durée de six ans et ceux qui avaient complété le même cours en sept ans tel que l'ancien régime pédagogique le prévoyait, est sortie de nos écoles.

De 1972-73, l'année où la Régionale a connu sa plus forte clientèle soit 5 048 élèves, à 1981-82, la

1. Evolution de clientèle*

ANNEE	CLIENTELE
1965-1966	3 233
1966-1967	3 110
1967-1968	3 391
1968-1969	3 743
1969-1970	4 192
1970-1971	4 318
1971-1972	4 529
1972-1973	5 048
1973-1974	4 868
1974-1975	4 732
1975-1976	4 722
1976-1977	4 500
1977-1978	4 101
1978-1979	3 834
1979-1980	3 697
1980-1981	3 500
1981-1982	3 313

* Les nombres d'élèves correspondent aux déclarations officielles de clientèle faites au ministère de l'Education au 30 septembre de chaque année.

Régionale a perdu 1 735 élèves, soit 34,4% de sa clientèle. La diminution que l'ensemble de la Régionale a subie depuis dix ans n'a cependant pas affecté les trois secteurs de la même façon. Ainsi que le démontre le tableau 2, le secteur ouest a perdu 708 élèves, soit 47,8% de sa clientèle, alors que le centre en a perdu 658 élèves, soit 34,3% et le nord 369 élèves, soit 22,4%.

Les prévisions

Il est prévu que, d'ici 1986, la Régionale perdra encore 12,8% de sa clientèle tel qu'il est démontré par les projections de clientèle du tableau 3. Cette diminution se poursuivra encore une année puis elle fera place à une augmentation graduelle tel qu'indiqué au tableau 4. Cependant, ces projections sont susceptibles d'être plus ou moins exactes. En effet, elles sont basées sur l'hypothèse que les dispositions du nouveau régime s'appliquant au cours secondaire relativement au secteur d'enseignement professionnel, à l'effet de prolonger d'une année la formation des élèves de ce secteur, seront effectives à ce moment là.

2. Evolution de la clientèle par centre

ANNEE	CENTRE	NORD	OUEST
1972-1973	1 919	1 648	1 481
1973-1974	1 827	1 635	1 406
1974-1975	1 761	1 630	1 341
1975-1976	1 740	1 650	1 332
1976-1977	1 673	1 594	1 233
1977-1978	1 538	1 446	1 117
1978-1979	1 393	1 400	1 041
1979-1980	1 358	1 373	966
1980-1981	1 323	1 320	857
1981-1982	1 261	1 279	773

3. Prévisions de clientèle 1982 - 1986

SECTEUR	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986
NORD	977	959	896	822
CENTRE	1 602	1 558	1 487	1 419
OUEST	507	479	437	427
TOTAL	3 086	2 996	2 820	2 668

4. Prévisions de clientèle 1986 - 1989*

SECTEUR	1986-1987	1987-1988	1988-1989	
NORD	854	945	997	
CENTRE	1 319	1 251	1 394	
OUEST	437	467	458	
TOTAL	2 610	2 663	2 849	

*Hypothèse: Le professionnel commence après un sec. IV général

Les tableaux révèlent aussi que les trois centres seront affectés dans des proportions différentes. Ainsi de 1982 à 1986, le secteur nord perdrait 155 élèves, soit 15,9% de sa clientèle, le secteur centre 183 élèves, soit 11,4% et le secteur ouest, 80 élèves, soit 15,8% de sa clientèle. Cependant, de 1986 à 1989, dans l'hypothèse que la formation professionnelle soit reportée d'un an, le secteur nord regagnerait 143 élèves, soit 16,7% de sa clientèle, le centre, 75 élèves, soit 5,7% et l'ouest 18 élèves, soit 4,8%. On peut constater que les tendances observées pour les années 1965 à 1982, se poursuivront, le secteur ouest demeurant le grand perdant.

5.1.2 Tendances démographiques et structure économique

On pourrait s'interroger longuement sur les causes de la diminution de clientèle plus marquée dans les secteurs ouest et centre, mais cette préoccupation n'entrant pas dans le champ de l'étude en cours, il suffira d'avancer quelques hypothèses susceptibles d'expliquer le phénomène partiellement.

Le caractère rural du comté s'estompe d'ouest en est. Or, les deux dernières décennies ont vu disparaître

plusieurs fermes familiales au profit d'installations plus grandes et plus mécanisées mais ne nécessitant pas une main-d'oeuvre importante. La tradition des familles rurales nombreuses a aussi disparu, conséquence de l'évolution de la ferme ou symptôme de changements d'ordre sociologique et économique qui ne cessent de bouleverser notre société. De plus, le secteur nord et le secteur centre, dans sa partie est, sont facilement accessibles à partir de Québec, si bien que l'hémorragie de la population native du comté a pu être compensée quelque peu par l'arrivée des gens de la ville. Aucune nouvelle industrie d'importance ne s'est installée dans le comté depuis plusieurs années. Les conditions économiques actuelles qui entraînent des fermetures d'industries et de commerces et des ralentissements d'activité dans certaines industries, ne font qu'accentuer l'exode des jeunes.

Jusqu'à récemment la population du nord du comté fondait beaucoup d'espoirs sur le projet annoncé par Hydro-Québec à l'effet de construire une usine de pompage sur le lac Delaney. Les études faites par la société d'état prévoyaient des retombées économiques considérables. Cependant, à cause des nouvelles

restrictions budgétaires commandées par le gouvernement, le projet semble avoir été mis en veilleuse.

Un autre projet, la construction d'un pénitencier fédéral à sécurité maximale à Donnacona, a lui aussi suscité beaucoup d'espoirs. Commencé il y a plus de deux ans, le projet est depuis au point mort mais le député fédéral du comté a déclaré tout récemment que le projet sera effectivement réalisé, et avec plus d'ampleur que prévue. Selon les prévisions, le pénitencier ouvrirait ses portes en 1985. Les retombées économiques d'un tel projet sont considérables et, contrairement au projet Delaney dont les effets sont temporaires, agissent régulièrement et aussi longtemps que l'institution dure. Cependant, les effets bénéfiques de ce projet, et du projet d'Hydro-Québec s'il se concrétise, sont trop éloignés dans le temps pour contrer la diminution de clientèle des prochaines années.

5.1.3 La clientèle adulte

Contrairement à la clientèle jeune de la Régionale, la clientèle adulte ne diminue pas: elle fluctue d'une année à l'autre selon la demande. Le tableau 5 illustre bien cette situation.

5. Evolution de la clientèle adulte

Année	Nombre d'élèves	Nombre de classes	Nombre d'heures dispensées
1966-67	2 599	171	5 349
1967-68	3 575	185	9 256
1968-69	3 185	135	17 683
1969-70	3 204	155	17 529
1970-71	2 511	141	20 341
1971-72	2 322	154	19 140
1972-73	2 176	149	16 939
1973-74	5 579	207	27 112
1974-75	3 262	201	18 869
1975-76	3 786	223	10 526
1976-77	4 166	235	14 577
1977-78	3 326	211	14 920
1978-79	3 913	224	15 284
1979-80	3 571	202	16 421
1980-81	3 382	205	14 557

Les problèmes éprouvés par les services de l'éducation des adultes ne résultent donc pas d'une diminution de la clientèle mais bien d'une diminution des subventions consenties par les différents ministères des gouvernements fédéral et provincial impliqués dans la formation des adultes. La baisse des subventions entraîne cependant, une baisse de clientèle car, les frais d'inscription et de scolarité pour certaines activités deviennent prohibitifs pour plusieurs individus. Ainsi, cette année, la formation professionnelle à

temps partiel est passée de 1300 heures de cours à 1000 heures et l'éducation populaire et la formation générale à temps partiel ont connu une baisse de 40% de leur niveau d'activité. Par ailleurs, la formation générale et la formation professionnelle à temps plein connaissent une augmentation de leur niveau d'activité. En même temps, un nouveau programme, l'alphabétisation, a été mis sur pied.

L'éducation des adultes est dépendante du contexte général dans lequel elle s'insère et sa principale raison d'être a été, quelle que soit l'époque, de répondre à des besoins ponctuels et à des changements de tous ordres, économiques, la plupart du temps, mais aussi sociaux, politiques et culturels. Or, les effets de la récession économique, l'avènement de nouvelles technologies et les exigences du marché du travail, les transformations sociales et la crise des valeurs, sont autant de facteurs qui militent en faveur d'un secteur de l'éducation des adultes dynamique, pouvant répondre aux besoins diversifiés d'une clientèle adulte croissante.

5.1.4 Les effectifs

Il est impossible de tracer un portrait de l'évolution des effectifs à partir de la création de la Régionale, car les méthodes de calcul des rapports financiers ainsi que la nomenclature des catégories de personnel ont changé à plusieurs reprises.

6. Evolution des effectifs

Catégorie de personnel	72-73	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81
Hors cadre et cadre de service					9.5	10	12.30	11.50	9.21
Cadre d'école					15	15	12	12	11.50
Personnel de gérance					3.5	3	3	3	3
Personnel enseignant					314.1	302.58	285.83	280.66	275.49
Personnel professionnel					20.5	21.90	19.90	22.60	22.46
Personnel administratif technique et ouvrier					92.6	90.38	89.85	83.48	89.84
Autres					7	9.36	7.2	5.59	12.70
Total	459.86	478.74	507.98	459.96	462.2	452.22	430.08	418.83	424.2

données non disponibles

Les données contenues dans ce tableau ont été colligées à partir des sommaires du personnel contenus dans les rapports financiers fournis annuellement au ministère de l'Education.

Ces données englobent les effectifs affectés tant à l'enseignement régulier qu'à la formation des adultes.

De 1972-73 à 1975-76, les chiffres inscrits dans le tableau 6 sont indicatifs. Ils ne représentent pas le nombre de personnes affectées mais des équivalents plein temps. A cette époque, le temps supplémentaire était une pratique assez répandue. Les chiffres indiqués pour les années 1976-77 à 1980-81 représentent eux aussi des équivalents plein temps, mais ils correspondent presque complètement aux nombres réels de personnes affectées dans les différentes catégories de personnel. Il faut noter que toutes les personnes ne remplissent pas nécessairement les tâches pour lesquelles elles ont été engagées, car d'année en année plus de personnes sont "mises en disponibilité" ou visées par d'autres mesures prévues au chapitre de la sécurité d'emploi selon les conventions collectives en vigueur. Ainsi en 1980-81, sur les 275,49 personnes appartenant au personnel enseignant, l'équivalent de 19,50 personnes était soit en disponibilité, soit en pré-retraite, soit affecté à la suppléance, soit prêté au MEQ.

La diminution de clientèle observée pendant ces années n'a donc pas affecté les effectifs dans les mêmes proportions. Ceci s'explique par les dispositions des conventions collectives en vigueur qui assurent aux

employés permanents la sécurité d'emploi. Cependant, on peut dire qu'une tendance à la baisse est observée depuis les cinq dernières années. Les diminutions observées sont donc le résultat du phénomène naturel d'attrition: retraites, démissions, décès. A moins que les règles du jeu au chapitre de la sécurité d'emploi ne soient modifiées lors des prochaines rondes de négociations, on peut s'attendre à ce que les effectifs continuent à diminuer à un rythme inférieur au rythme de la diminution de clientèle.

5.1.5 Les dépenses

Le tableau sur l'évolution des dépenses montre une croissance régulière de ces dernières en dollars courants. Il est certain que la croissance a été marquée des années 1966 à 1972 inclusivement. L'allure change par la suite. Les dépenses augmentent par suite de l'augmentation normale des coûts, des biens et services et de l'augmentation de la masse salariale, mais aussi en raison des taux d'inflation de plus en plus élevés. Cependant, le fait de l'inflation considéré, on observe qu'il y a eu croissance effective des dépenses de 1972-73 à 1981 même si cette période a vu une diminution considérable de sa clientèle. Mais, comme il a été dit plus haut, les effectifs n'ont pas diminué

7. Evolution des dépenses

Année	Les dépenses
* 1964	146 955,44 $
* 1965	126 590,22 $
1966	1 965 287,00 $
1967	2 435 885,00 $
1968	2 959 188,00 $
1969	3 598 682,00 $
1970	4 354 268,00 $
1971	4 858 576,00 $
1972	5 311 678,00 $
1973	6 717 367,00 $
1974	8 161 350,00 $
1975	9 108 574,00 $
1976	10 007 529,00 $
1977	13 508 485,00 $
1978	13 314 168,00 $
1979	14 561 495,00 $
1980	15 802 573,00 $
1981	16 540 927,00 $

Extrait du rapport financier annuel au 30 juin

* A cette époque, les dépenses encourues par les écoles (administration et personnel) étaient imputées aux commissions scolaires locales.

dans les mêmes proportions que la clientèle. Or, les dépenses d'une commission scolaire sont imputables à environ soixante-quinze pour cent aux postes salaires et bénéfices marginaux. De plus, les deux dernières rondes de négociations dans le secteur public ont eu pour effet d'accorder des hausses de salaire appréciables aux employés du secteur de l'éducation. Comme les commissions scolaires sont principalement subventionnées au prorata de leur clientèle, la Commission scolaire a éprouvé plus souvent qu'à son tour de graves problèmes d'équilibre budgétaire. Le tableau 8 illustre très bien ces difficultés. Les déficits des premières années s'expliquent du fait que l'organisme était en croissance: il se constituait et devait chaque année fournir des services nouveaux pour une clientèle nouvelle. C'était l'époque de la grande réforme scolaire au Québec et il y avait beaucoup à bâtir. A partir de 1973, ce ne sont plus les besoins d'une clientèle croissante qui seront générateurs des déficits mais bien les avantages consentis par les conventions collectives aux personnels mis en place dans les années antérieures.

Le surplus réalisé pour l'exercice financier 1980-81 ne vient pas en contradiction avec ce qui a été dit

8. Evolution des déficits et surplus

Année	Surplus (Déficit)	Ajustements	Surplus accumulé (Déficit accumulé)
1966	(62 524)		(62 524)
1967	55 979		(6 545)
1968	(70 552)		(77 097)
1969	454 967		377 870
1970	(337 071)	(78 012)	(37 213)
1971	80 683	(654)	42 816
1972	150 872	(65 951)	127 737
1973	(254 505)	45 137	(209 368)
1974	(21 632)	(97 979)	(328 709)
1975	151 432	(414 750)	(592 027)
1976	127 795	(459 597)	(923 829)
1977	(308 576)	(18 092)	(1 250 497)
1978	660 802	11 683	(578 012)
1979	89 358	(8 365)	(497 019)
1980	503 652	(6 633)	-------
1981	472 108		472 108

Extraits des états financiers au 30 juin de chaque année.

précédemment. Il existe surtout par suite des révisions faites par le MEQ aux règles d'application des mécanismes de sécurité d'emploi et aux règles d'allocation des subventions spécifiques: il a contribué plus que prévu.

Des taux d'inflation qu'il semble de plus en plus difficile de ramener à un niveau acceptable, des personnels syndiqués qui n'entendent céder aucun des acquis réalisés au chapitre de la sécurité d'emploi lors des prochaines négociations, les contraintes de la nouvelle méthode d'allocation des ressources du MEQ, la réticence justifiée à recourir au référendum pour augmenter les taxes locales, l'obligation de rencontrer les dispositions du nouveau régime pédagogique maintenant en vigueur et de mettre en place certaines mesures dites prioritaires exprimées dans L'Ecole québécoise, une clientèle locale qui diminue constamment, un contexte provincial de compressions budgétaires plus importantes, voilà les variables principales avec lesquelles il faudra composer dans l'élaboration des prochains budgets.

5.1.6 La réforme scolaire

Regardons maintenant comment se dessine l'avenir de la Commission scolaire régionale Tardivel à la lumière

de la réforme scolaire préconisée par le ministre de l'Education, le Dr Camille Laurin.

Il est difficile d'évaluer objectivement et de façon exhaustive les répercussions qu'auraient sur notre organisme la mise en place des dispositions contenues dans l'avant-projet de loi. En effet, en attendant des textes officiels et complets, on doit se rabattre sur les articles parus dans les journaux et des "versions" officieuses pour se faire une idée.

La réforme proposée vise, entre autre, la déconfessionnalisation des structures scolaires, la liberté de choix entre l'enseignement religieux et l'enseignement moral dans les écoles, et surtout, la remise aux écoles du gros des pouvoirs pédagogiques actuellement entre les mains des commissions scolaires. De plus, la nouvelle carte scolaire propose de réduire de 255 à 100 le nombre de conseils scolaires au Québec. Toutefois, ce redécoupage ne tient pas compte des territoires du Nord québécois et de l'Ile de Montréal. Comme la chose était prévue, la nouvelle carte scolaire consacre la disparition des commissions scolaires régionales. Les nouveaux conseils scolaires qui seront formés dispenseront l'enseignement des niveaux primaire et secondaire. Cette proposition de conseils scolaires respecte, dans

la mesure du possible, les territoires des municipalités de comté. De plus, elle associe les écoles privées aux écoles publiques et fait disparaître les commissions scolaires anglophones. Les écoles des commissions scolaires anglophones relèveront des nouveaux conseils scolaires. Selon l'échéancier prévu, cette réforme devrait être opérationnelle dès 1983.

L'envergure et la profondeur de la réforme envisagée a suscité plus de critiques et d'inquiétudes que d'éloges chez ceux qu'elle devrait toucher. Il semble qu'elle dépasse dans plusieurs domaines, ce que les groupes de pression demandaient. A l'heure des graves problèmes économiques qui nous affectent, une réforme profonde des structures paraît une mesure superflue. La levée de boucliers semble avoir eu des effets, car tel qu'il est rapporté dans l'édition du 2 mars du journal Le Soleil, "aucune décision à court et à long terme n'a été prise par le gouvernement du Québec quant au dépôt à l'Assemblée nationale, d'un projet de loi sur la réforme scolaire"(12). Plus loin, Monsieur Jacques Girard, sous-ministre en titre au ministère de l'Education, poursuit en disant

---

(12) Damien Gagnon, "Rien de décidé quant à un projet de loi", Le Soleil, 2 mars 1982, p. 1.

"qu'avant le dépôt d'un projet de loi, le gouvernement consultera la population sur un énoncé de politique qui contiendra ses principales intentions quant à la réforme qu'il entend soumettre à l'Assemblée nationale"(13).

L'impact le plus évident de la réforme proposée sur la C.S.R. Tardivel est sans contredit sa disparition. Selon la nouvelle carte scolaire, il n'y aurait qu'un seul conseil scolaire sur le territoire de la M.R.C. Portneuf composé des commissions Mgr Vachon, Portneuf et Grand-Bois, soit environ 7 296 élèves (11 anglophones) répartis dans vingt-neuf écoles. Cette restructuration n'est une surprise pour personne puisque le ministère a toujours préconisé l'existence d'une seule entité scolaire dans le comté de Portneuf. D'ailleurs, l'intégration des commissions scolaires a été l'objet de maintes discussions lors des réunions des Conseils des commissaires du territoire ces dernières années. Des comités d'étude ont été formés à plus d'une reprise, mais leurs démarches ont avorté très tôt car la volonté politique n'y était définitivement pas. Le dernier comité d'étude a été formé en

---

(13) Ibid. p. 1.

juin 81 et a été dissous en octobre 81. Il avait été formé à la demande des parents suite à la fermeture de deux petites écoles, mesure décidée dans le cadre des coupures budgétaires pour l'année en cours. Il a été dissous quand les rumeurs de la réforme ont commencé à circuler: on a décidé d'attendre que le couperet soit actionné par un autre. Cependant, dans l'éventualité où il faudrait procéder à de nouvelles coupures budgétaires, et l'éventualité est une quasi certitude, et que la réforme tarde à s'implanter, il est certain que l'intégration redeviendrait un sujet brûlant. Pour les payeurs de taxes, le maintien de quatre structures administratives avec tous les effectifs qu'elles commandent, est un luxe qu'on ne peut plus se payer.

L'avenir de la C.S.R. Tardivel est de disparaître en tant qu'entité administrative. La réorganisation qui suivra aura peu d'impact sur le personnel enseignant car la clientèle scolaire est là, mais les autres personnels, cadres, professionnels, personnel de soutien administratif et de secrétariat seront grandement touchés. Réforme ou pas, les dés sont joués. L'atmosphère est lourde d'inquiétude, de frustrations ou d'indifférence selon le cas. La nouvelle entité qui sera formée intègrera les problèmes des anciennes entités.

5.1.7 L'éducation des adultes et la Commission d'étude sur la formation des adultes

Qu'adviendra-t-il des services de l'éducation des adultes de la C.S.R. Tardivel à la lumière des mesures préconisées tant par la réforme scolaire, que dans le Rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes?

Réforme scolaire ou pas, la C.S.R. Tardivel et les commissions scolaires locales constituantes seront fusionnées en une structure unique dans un avenir assez rapproché. Mais la clientèle adulte, à l'instar de la clientèle des jeunes, demeure et à l'inverse de cette dernière augmentera. La nouvelle entité scolaire qui verra le jour, commission scolaire intégrée ou conseil scolaire, aura pour mission de répondre aux besoins de la clientèle adulte. Cette mission d'ailleurs est de plus réaffirmée dans le Rapport de la Commission d'étude sur la population des adultes.

> "La Commission croit que le gouvernement, dans une perspective d'accès aux ressources éducatives, doit définir les services à la collectivité comme une dimension fondamentale de la mission des institutions scolaires, et ceci, afin de leur permettre d'accorder le soutien voulu aux organismes de promotion collective et d'agir en complémentarité avec ces derniers. Cette mission devrait faire partie du mandat de toutes les institutions scolaires, et une partie de leur budget de fonctionntement - la Commission recommande 2% - devrait y être salutairement consacré"(14).

---

(14) Abrégé du Rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes, Apprendre : une action volontaire et responsable , pp. 21 et 22.

La mission demeurant, la gestion de l'éducation des adultes au niveau local serait cependant modifiée. En effet, la Commission d'étude recommande que l'organisation de l'éducation des adultes soit une responsabilité assumée totalement par le gouvernement provincial, dénonçant ainsi la mainmise beaucoup trop grande du gouvernement fédéral en matière de formation professionnelle, et que la gestion soit décentralisée pour permettre une réelle concertation régionale.

Pour réaliser cette décentralisation, la Commission d'étude recommande la création de centres régionaux d'éducation des adultes (C.R.E.A.). Le C.R.E.A. ne se veut pas un intervenant additionnel à ceux qui existent déjà: "au contraire, le C.R.E.A. se veut à la fois un canal et un lieu pour réaliser cette opération de tous les organismes et groupes ayant de l'intérêt pour l'action éducative auprès des adultes d'un territoire donné. Il émane d'eux et leur appartient"(15). La Commission a choisi de ne pas confier ce mandat de rassemblement à un type particulier d'institution scolaire (commission scolaire, cégep, université) ou d'organisme relié au monde du travail ou de quelqu'autre

---

(15) Ibid. p. 34.

secteur, car ce mandat est global, large, et touche la mosaïque la plus complète des intervenants en matière éducative. A son avis, "la diversité est telle que seul un nouvel organisme est susceptible d'harmoniser autant d'intérêts souvent fort différents"(16). Le territoire du C.R.E.A. ne correspond pas au territoire des commissions scolaires régionales actuelles pas plus qu'il ne correspond aux territoires des régions administratives ou des M.R.C. Ce qui est envisagé c'est:

> "1º un organisme régional correspondant à l'équivalent des trois à six territoires de M.R.C., soit entre 15 et 25 unités régionales dites C.R.E.A.; 2º une commission du monde du travail à l'échelle de la région du C.R.E.A.; 3º une commission de la vie associative et une commission de la vie sociale et culturelle émanant, de façon générale, d'unités locales au niveau du territoire d'une M.R.C., soit environ 100 unités locales correspondant approximativement au nombre de "points de service" d'accueil et de référence"(17).

Ce découpage implique donc que les services actuels de l'éducation des adultes de la C.S.R. Tardivel ne constitueraient pas un C.R.E.A., mais seraient certainement associés à d'autres services de l'éducation des adultes des commissions scolaires environnantes, possiblement la C.S.R. Chauveau et la C.S.R. Tilly, pour former un C.R.E.A.

---

(16) Ibid.

(17) Ibid. p. 36.

C'est en regard des fonctions dévolues au C.R.E.A. versus les fonctions exercées par les services de l'éducation des adultes des organismes scolaires que les modifications sont les plus apparentes. Le partage est fait en vue d'amener la meilleure utilisation possible de toutes les ressources: financières, matérielles et humaines. La tâche principale du C.R.E.A. en est une de coordination des efforts alors que la formation dans quelque domaine que ce soit demeure le champ d'activité principal des différents organismes réunis dans le C.R.E.A.

L'avenir des services de l'éducation des adultes de la C.S.R. Tardivel, tout en étant assuré, serait d'autant plus prometteur si les recommandations de la Commission d'étude étaient rapidement mises en place. En attendant, les coupures budgétaires dans ce secteur affectent sérieusement ses activités. Pour maintenir le même volume d'activité il a fallu sabrer dans les effectifs de gestion et de soutien administratif et augmenter les frais d'inscription et de scolarité pour certains cours. Cependant, de l'avis du directeur des services de l'éducation des adultes, il est difficile de demander à certaines catégories de la clientèle de contribuer plus financièrement alors qu'elles sont les plus démunies.

Les priorités retenues par le gouvernement fédéral en matière de subventions pour la formation professionnelle ne sont guère réjouissantes pour le Québec. Souhaitant définir lui-même les priorités de l'enseignement supérieur en fonction de priorités canadiennes, il décide de ne plus financer les programmes qu'il jugera non productifs, comme les sciences humaines, etc., et de subventionner les industries de pointe et non celles qui ne seront pas dans la ligne des priorités nationales précisées. Or le devenir économique du Québec ne repose pas actuellement sur des industries de pointe mais sur un réseau de petites et moyennes entreprises opérant dans des secteurs plutôt "traditionnels". La structure industrielle et manufacturière du comté de Portneuf reflète parfaitement cet état de fait. A tous points de vue, la réforme préconisée par la Commission d'étude sur la formation des adultes représente une nette amélioration de la situation.

5.2 La gestion de la décroissance jusqu'à maintenant

La diminution de la clientèle des dernières années a amené les gestionnaires de la régionale Tardivel à faire certains changements pour compenser, en partie, le manque à gagner. A part les mises en disponibilité résultant directement de la diminution de clientèle, des réorganisations administratives ont été faites, principalement au centre administratif de la Commission, et certaines dépenses pour du matériel, des équipements et des fournitures ont été diminuées. Ces mesures, cependant, n'avaient pas le caractère spectaculaire des récentes coupures budgétaires ni leur impact négatif sur le climat de travail.

Depuis trois ans, des événements tels la Loi 57 qui a eu pour effet de réduire et d'encadrer très strictement les pouvoirs de taxation des commissions scolaires, la nouvelle méthode d'allocation des ressources par laquelle les budgets sont fermés, les coupures budgétaires imposées l'année dernière, la diminution accentuée de la clientèle et une inflation galopante ont eu pour effet de mettre en lumière le nouveau contexte économique dans lequel nous vivons. La situation est telle que tous sont maintenant concernés: parents, élus du peuple, administrateurs et autres personnels. Les intérêts de ces groupes sont par ailleurs si différents qu'il est difficile de faire l'unanimité sur la nature des correctifs à apporter.

Dans ce contexte, les mesures adoptées suscitent de la satisfaction chez certains et une amère déception chez d'autres. Pourtant, elles s'appuient sur un principe que tous endossent: la préservation de la qualité des services offerts à la clientèle scolaire. Le printemps dernier, les mesures ayant attiré le plus d'attention et susciter le plus de controverse furent la mise en disponibilité de plusieurs personnes autres que les enseignants (cadres, professionnels, soutien) et la fermeture d'une petite école de premier cycle.

Le problème des petites écoles fut posé avant l'annonce des coupures budgétaires par le gouvernement mais ces dernières pesèrent largement dans la prise de décision. Ce problème, parce qu'il se posait d'année en année, avait fini par être étudié d'une façon plus systématique l'année dernière. Un document posant certains postulats, principes directeurs et modalités, avait été élaboré pour encadrer l'étude du maintien ou de la fermeture d'une école. Ce document a reçu l'approbation au Conseil des commissaires. En confrontant les données du problème aux paramètres fixés dans le document, une solution s'imposait, à savoir la fermeture de chaque école, mais il n'est pas certain que cette solution aurait été adoptée si l'annonce des coupures n'était intervenue pour modifier le climat psychologique et le "timing" politique du moment. D'ailleurs, le même problème s'est posé encore cette année et les

mêmes réflexes ont opéré. Le cas du maintien ou de la fermeture de deux petites écoles a été à l'étude pendant plusieurs mois. Finalement, la décision a été prise à la réunion du Conseil des commissaires du 24 mars 1982: les deux écoles restent ouvertes. Un surplus budgétaire pour 1980-81 et un surplus anticipé pour l'année en cours, furent deux facteurs qui, au dire de certains commissaires, les ont influencés dans leur décision.

Les mises en disponibilité, pour leur part, furent décidées suite à l'étude des prévisions budgétaires. Elles s'avéraient nécessaires vu l'ordre de grandeur des coupures à faire et le peu de marge de manoeuvre dont on disposait en terme de temps et de nombre de postes compressibles.

Pour donner une image plus complète de l'opération, voici les grandes étapes du cheminement suivi au printemps 1981.

1- Comme par les années antérieures au cours du mois de janvier, le directeur de chaque unité administrative reçut du directeur des services financiers, les formules nécessaires à la préparation du budget. Les unités disposaient de quelques semaines pour évaluer leurs besoins et compléter les formules.

2- Pendant ce temps, en vue de procéder à l'étude des priorités que devaient contenir les prévisions budgétaires de la prochaine année, le directeur général prépara à l'intention des directeurs des différentes unités administratives, un document de travail dans lequel il énonça clairement certains prérequis et conditions pour assurer le succès de la démarche. Le document faisait état de pertes de revenus se chiffrant à 100 000 $ dues à la diminution de clientèle prévue, au nouveau mode d'affectation des ressources et à un déficit escompté des cafétérias. Il comportait aussi les détails des coûts encourus pour maintenir ouverte l'école Notre-Dame de St-Casimir dont le cas était présentement à l'étude. Ce document fut remis aux directeurs des services régionaux et aux directeurs d'école à la réunion de coordination du 4 février. Ils reçurent aussi une liste des postes où il faudrait couper pour garder l'école ouverte. A cette date, toutes les informations pertinentes à la

confection du budget n'étaient pas encore disponibles. Donc l'ampleur des coupures à faire était aussi inconnue. Ce que l'on savait, c'est qu'elles seraient importantes si on se fiait au montant total des coupures annoncées par les média d'information.

3- Le soir du 4 février, se tenait une rencontre regroupant les commissaires et les employés cadres. Ce genre de rencontre a lieu chaque année en février généralement. On y discute d'un thème correspondant à une préoccupation majeure du milieu. Compte tenu des contraintes exercées sur la démarche de confection du budget par le nouveau mode d'allocation des ressources du MEQ aux commissions scolaires et par les dispositions de la Loi 57, le directeur général suggéra que les prévisions budgétaires soient au coeur des discussions et que tous recherchent des solutions pour comprimer les dépenses. Le document de travail étudié le matin même à la table de coordination fut remis aux participants.

4- A la réunion du Conseil des commissaires du 25 février, le directeur général fit part aux commissaires des informations qu'il possédait maintenant sur les paramètres définitifs. Il faudrait effectuer des coupures de l'ordre de 368 000 $. Lors de cette réunion, on résolut de fermer l'école de St-Casimir. C'est lors de cette réunion que l'objectif de définir les services essentiels fut fixé.

5- Pendant les semaines suivantes, les prévisions budgétaires furent examinées à la lumière des coupures à effectuer, à la table de gestion et à la table de coordination. Pour faciliter l'étude, on énonça certains principes à respecter et on fixa les modalités de fonctionnement et un calendrier de rencontres.

6- A la réunion du Conseil des commissaires du 25 mars, le directeur général déposa pour information un document de travail intitulé "Compressions budgétaires 1981-82", document élaboré par les gestionnaires lors de leurs rencontres au cours du mois de février et mars.

7- L'étude du document déposé en mars eu lieu à la réunion du Conseil le ler avril. Sur un nombre de postes totalisant au-delà de 700,000 $, les commissaires décidèrent des postes à couper pour l'équivalent de 368 000 $. Les coupures étaient réalisées dans l'enveloppe II (autres personnels) et l'enveloppe III (matériel et fournitures).

8- Une proposition à l'effet de fermer l'école Les Ecureuils fut soumise et rejetée à la réunion du 8 avril. Deux semaines plus tard, le sujet était de nouveau inscrit à l'ordre du jour et cette fois, on décida de fermer l'école.

9- Les 14 et 15 avril, les affectations des enseignants eurent lieu et les mises en disponibilité déclarées.

10- Lors de la réunion du Conseil du 29 avril, le directeur général présenta un document intitulé "Planification budgétaire et réorganisation administrative 1981-82". Ce document faisait état de tous les mouvements de personnels effectués par suite des différentes mises en disponibilité.

En examinant attentivement les mesures prises depuis quelques années pour diminuer l'impact de la diminution de clientèle et la manière dont elles furent prises, on s'aperçoit qu'elles sont beaucoup plus les résultats d'une gestion qui s'exerce "en réaction" à une situation problématique plutôt que des actions s'inscrivant dans une planification de la décroissance comme telle. Ce qui s'explique fort bien puisqu'il était alors difficile d'entrevoir que des problèmes économiques très graves à l'échelle du pays viendraient aggraver notre problème fondamental de la diminution de la clientèle et que la croissance du secteur public devenait chose du passé. Des facteurs extérieurs, telles la nouvelle méthode d'allocation des ressources et les coupures imposées par le MEQ, sont venus grandement déranger le cours normal des événements et ont forcé les gestionnaires à prendre des décisions rapidement sans avoir à leur disposition toutes les informations voulues. Cela ne veut pas dire que les mesures prises étaient des réponses inappropriées aux problèmes posés. Cependant, le contexte nouveau dans lequel nous opérons nous oblige à établir un plan d'action général spécifiquement adapté qui nous permettra d'envisager d'autres avenues d'interventions possibles ou d'adopter les mêmes mesures, mais dans un climat plus serein, dans un laps de temps adéquat, en donnant le plus d'information possible à toutes les personnes concernées et à la population, et

en faisant preuve de plus d'assurance et de fermeté dans les prises de décision, notamment au niveau politique.

Ces constatations nous permettent d'entrevoir quelques-unes des actions qui devront être entreprises pour une véritable gestion de la décroissance.

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Les principaux problèmes découlant de la baisse de la population scolaire ont trait aux programmes et services, au personnel et aux installations. Il n'existe pas de solution miracle pour éviter certaines conséquences désagréables telles que la réduction des programmes ou services, le congédiement de personnel non permanent et la mise en disponibilité de personnel permanent, la fermeture d'écoles ou le transport d'élèves sur de grandes distances. Il n'existe pas non plus de solutions faciles aux problèmes découlant de l'inflation, qui aggravent celui de la baisse de la clientèle scolaire. En outre, il n'y a pas de solution unique applicable dans tous les milieux. Il nous faut inventer nos propres solutions.

Nous ne pouvons pas grand chose contre l'existence et l'ampleur des coupures commandées par l'Etat. Même si la décision de couper dans le budget est soumise à toutes sortes de contraintes, elle est la seule qui nous appartient vraiment. Elle est la seule où nous pouvons vraiment exprimer quelque peu notre conception du système éducatif dans notre milieu et de son avenir. Les ressources étant limitées, il nous faut aller à l'essentiel en mettant en question des programmes et

des services dont la pertinence n'est plus évidente, en pratiquant des contrôles serrés sur les dépenses courantes, en rationnalisant l'utilisation de toutes nos ressources et en consentant du temps et des énergies au changement des mentalités. La tâche devient encore plus ardue du fait qu'il n'existe à peu près pas dans la littérature actuelle sur le management et dans la pratique traditionnelle des gestionnaires, de critères ou de principes directeurs susceptibles de les guider dans l'établissement des priorités, élément de base en gestion de la décroissance, puisqu'on vise à préserver l'essentiel.

L'analyse de la situation passée, présente et anticipée de notre organisation ainsi que l'aperçu sur la manière dont nous avons géré la décroissance dans notre milieu nous ont permis de dégager certains aspects de notre gestion qu'il faudra améliorer pour gérer la décroissance rationnellement. Ces aspects à améliorer et les critères et principes directeurs sur lesquels nous devrons désormais nous appuyer sont l'objet d'une description détaillée dans le mode de gestion de la décroissance proposé dans les prochaines pages.

Mode de gestion proposé

Le mode proposé contient les éléments suivants:

6.1 Nature de la situation actuelle: la décroissance

6.2 Postulats sur lesquels se fondent le mode de gestion proposé

6.3 Objectifs visés par le nouveau mode

6.4 Enumération de certains éléments constitutifs importants

6.5 Description détaillée de chaque élément

6.6 Modalités et outils d'application

Le mode de gestion de la décroissance proposé ne prétend pas être une formule originale. Nos pratiques de gestion actuelles correspondent déjà à plusieurs des éléments retenus. A notre avis, son intérêt réside dans le fait qu'il intègre dans un tout cohérent quelques éléments jugés fondamentaux pour réaliser une gestion de la décroissance efficace et harmonieuse dans notre milieu.

6.1 Nature de la situation actuelle: la décroissance

La décroissance est un changement; c'est un changement profond, qui touche toutes les facettes du système, et c est un changement de type spécial. En effet, étant donné que notre formation et notre expérience ont été acquises en période de croissance et que nous sommes imbus de l'idéologie de la croissance et du type de gestion qu'elle commande, il nous faut maintenant faire preuve d'ouverture d'esprit, d'initiative et de créativité pour aborder la gestion de la décroissance. Les principes fondamentaux de la gestion, à savoir planifier, organiser, contrôler et évaluer, sont toujours de mise mais leur application et les outils et techniques qui

les concrétisent doivent être adaptés au contexte nouveau. Les outils et techniques traditionnels seront modifiés ou totalement abandonnés, selon le cas, pour être remplacés par des moyens plus pertinents dans la situation. Certains outils et techniques créés en période de croissance tels le PPBS, le budget base zéro, la revue de programme, ont été reçus avec indifférence ou scepticisme et ont fourni des résultats plus ou moins satisfaisants lorsqu'ils furent utilisés. Peut-être sont-ils mieux adaptés à une situation de décroissance somme toute? Ils présupposent des remises en question et une analyse approfondie de la situation dont la pertinence se fait plus évidente en période de décroissance qu'en période de croissance à cause des ressources très limitées mises à notre disposition. Il serait sans doute opportun de réexaminer ces outils et techniques afin de déterminer lesquels sont susceptibles de bien nous servir en gestion de la décroissance.

6.2 Postulats sur lesquels se fondent le mode de gestion proposé

Il ne faut jamais perdre de vue que dans le système scolaire,

A) L'enfant est non seulement le centre du système scolaire, mais l'unique raison de l'existence de ce dernier.

B) Les adultes domiciliés sur le territoire de la commission scolaire ont droit à des services éducatifs et culturels.

Corollaire: Les structures et les resscurces financières, matérielles et humaines doivent être mises au service de l'enfant et de l'adulte pour le développement de leur potentiel.

6.3 Objectifs visés par le nouveau mode

A) Objectif général:

Trouver la manière d'assurer, au bénéfice des jeunes et des adultes, l'utilisation maximale des ressources humaines, financières et matérielles affectées à l'éducation dans ces temps de restrictions et de diminution de la clientèle jeune.

B) Objectifs terminaux:

1. Aller à l'essentiel.
2. Réaliser un état d'équilibre entre nos dépenses et nos revenus: vivre selon nos moyens.

6.4 Enumération de quelques éléments constitutifs importants

Compte tenu de la nature de la situation problématique qui nous confronte, à savoir la décroissance, et le type de gestion particulier qu'il faut adopter pour gérer efficacement cette dernière, compte tenu aussi des postulats sur lesquels doivent se fonder notre mode de gestion pour remplir adéquatement notre mission éducative et compte tenu, finalement, des objectifs visés par l'adoption du mode proposé, certains

éléments ont éré retenus comme étant particulièrement significatifs pour l'élaboration d'un mode de gestion de la décroissance cohérent et adapté aux besoins et caractéristiques de notre milieu.

Les éléments retenus sont les suivants:

- Elaboration d'un solide processus de planification;
- Priorités clairement établies;
- Politique de temps à se donner;
- Elaboration d'un système d'information efficace;
- Appel à la participation de tous les agents d'éducation;
- Leadership à assumer;
- Distinction nette entre le niveau administratif et le niveau politique;
- Rôle et importance des composantes du système éducatif et de leurs intervenants respectifs;
- Utilisation rationnelle des ressources humaines;
- Utilisation rationnelle des ressources matérielles;
- Changements d'attitudes à opérer.

6.5 Description détaillée de chaque élément

6.5.1 Elaboration d'un solide processus de planification

Sont exclues du procersus de planification certaines grandes opérations pédagogiques ou administratives

qui interviennent chaque année, à des moments précis et selon un cheminement déjà bien rodé. Ces opérations sont la déclaration officielle de la clientèle au 30 septembre, le cadre général d'organisation de l'enseignement, l'inscription et le choix de cours des élèves, suivie de l'affectation des personnels. La raison qui justifie ce choix est que les problèmes se posant à nous viennent principalement d'un manque de ressources financières. C'est donc le processus de planification budgétaire qui est décrit ici.

La planification budgétaire exige une grande ouverture d'esprit chez les gestionnaires car elle implique à la fois des décisions d'ordre financier et des discussions philosophiques sur les orientations en éducation. A travers les discussions, on doit envisager les alternatives, établir les priorités et prendre les décisions qui s'imposent. Un consensus est à réaliser. Cette planification nécessite, de plus, l'introduction de nouveaux programmes pour motiver les personnels. Le but de cette planification est d'atteindre un équilibre.

Sans opter pour une méthode particulière de planification budgétaire comme le PPBS ou le budget base

zéro, nous proposons qu'une revue de programme soit conduite au tout début du processus pour que les programmes jugés inutiles ou peu efficaces fassent l'objet d'une décision très tôt dans le processus et afin de détecter les besoins nouveaux.

Le processus de planification devrait inclure les étapes suivantes:

1. Analyse de la situation: retour sur l'année précédente et l'année en cours et orientations pour encadrer le travail de planification.
2. Révision s'il y a lieu des objectifs de la Commission.
3. Confection du budget.
4. Etude des prévisions budgétaires: à la lumière des manques à gagner causés par la diminution de clientèle, des déficits anticipés et des compressions budgétaires imposées par le ministère.
5. Etude et choix des priorités.
6. Présentation et approbation du budget.
7. Formulation des objectifs et des plans d'action pour opérationnaliser les priorités retenues et effectuer les coupures.
8. Suivi aux différents plans d'action.

Une description détaillée de ces étapes est présentée dans le tableau 9.

Certaines étapes font déjà partie du processus de planification utilisé présentement. Nous les reprenons telles quelles - confection du budget (3), l'étude des prévisions budgétaires (4) - ou en les complétant par une instrumentation pour faciliter leur réalisation - étude et choix des priorités (5).

Les autres étapes constituent, à notre avis, les éléments nouveaux du processus que nous proposons. Certaines activités inscrites dans ces étapes, il en est ainsi de l'étude des prévisions de clientèle (1.3) et de la détermination des orientations (1.4), se réalisent actuellement. Cependant, nous croyons qu'elles gagneraient en efficacité si elles s'inscrivaient dans une opération plus globale visant à faire une analyse approfondie de la situation. Une revue de programmes est proposée pour mener à bien cette activité. La révision s'il y a lieu des buts et des valeurs de la Commission (2), la formulation des objectifs et des plans d'action spécifiques à chaque unité administrative (7) et le suivi aux différents plans d'action (8), sont autant d'opérations à instaurer d'une façon formelle et systématique.

9. Description du processus de planification

Etapes	Sous-étapes	Décisions	Intervenants	Echéance
1. Analyse de la situation	1.1 Revue de programmes[3]		Chaque unité administrative	15 novembre
	1.2 Etude des états financiers de l'année précédente[4]		Comité de gestion	1 novembre
		Manière de combler le déficit ou d'utiliser le surplus	Conseil des commissaires	15 novembre
	1.3 Etude des prévisions de clientèle		Porteur du dossier	15 novembre
		Fermeture ou maintien des petites écoles. Réaménagement des polyvalentes.	Conseil des commissaires	15 décembre
	1.4 Détermination des orientations	Abandon de programmes.	Conseil des commissaires	15 décembre
2. Révision s'il y a lieu des buts et des valeurs de la Commission	2.1 Etude des données provenant de l'analyse de la situation		Comité de gestion	15 décembre
	2.2 Formulation des objectifs		Comité de gestion	
		Approbation des nouveaux objectifs	Conseil des commissaires	

Notes:
(3) La description de cette activité se trouve à l'appendice A.
(4) L'année scolaire finit le 30 juin. Les états financiers sont généralement publiés en octobre ou novembre au plus tard.

9. Description du processus de planification

Etapes	Sous-étapes	Décisions	Intervenants	Echéance
3. Confection du budget	3.1 Etablir les prérequis et les conditions pour assurer le succès de la démarche		Direction générale	
	3.2 Enumération des postes bubgétaires déficitaires selon le mode d'allocation des ressources(5)		Direction générale et direction des finances	
	3.3 Diffusion et explication aux unités administratives des données recueillies en 3.1 et 3.2		Direction générale et table de coordination	15 janvier
	3.4 Elaboration des prévisions budgétaires		Chaque unité administrative	15 février
	3.5 Document-synthèse		Services financiers	22 février
4. Etude des prévisions budgétaires	4.1 Dégager les points saillants: création de nouveaux programmes, postes déficitaires, suppression de programmes		Table de gestion et table de coordination	8 mars

Note:
(5) Selon la confirmation des allocations de ressources pour l'année en cours et les prévisions de clientèle pour l'année suivante.

9. Description du processus de planification

Etapes	Sous-étapes	Décisions	Intervenants	Echéance
5. Etude des priorités (6)	5.1 Détermination des priorités dans les grandes lignes (selon les enveloppes): secteurs à accélérer, secteurs à maintenir au statu quo, secteurs à décélérer ou abandonner		Table de gestion et table de coordination	15 mars
	5.2 Compléter la revue de programme. Impacts des coupures		Chaque unité administrative	22 mars
	5.3 Etude des priorités (7)		Table de gestion et Conseil des commissaires	
		Priorités à retenir et coupures à effectuer	Conseil des commissaires	10 avril
6. Présentation et approbation du budget			Conseil des commissaires	15 avril

Notes:
(6) Etant donné l'importance de cette étape, elle est plus longuement développée dans la section 6.5.2
(7) Pour aider les gestionnaires et les commissaires, dans cette démarche, l'exercice est présenté à l'appendice B.

9. Description du processus de planification

Etapes	Sous-étapes	Décisions	Intervenants	Echéance
7. Formulation des objectifs et des plans d'action spécifiques aux unités administratives	7.1 Préparation d'un plan d'ensemble pour chaque unité administrative 7.2 Présentation de ce plan aux personnels de l'unité pour discussion et suggestions		Chaque unité administrative La direction de l'unité administrative	1 mai
8. Suivi aux différents plans d'action	8.1 Elaboration des indicateurs de rendement 8.2 Rapports d'étape		Table de coordination Chaque unité administrative	1 mai

6.5.2 Priorités clairement établies

La décroissance oblige le gestionnaire et l'administrateur à faire des choix. Plus les ressources sont limitées plus les choix deviennent difficiles à faire. Les priorités retenues reflètent les valeurs, les conceptions et les objectifs des gestionnaires et des preneurs de décisions. Ces choix affectent toutes les ressources, matérielles, financières et humaines et les programmes et services dispensés. Ces priorités doivent être connues de tous pour que tous sachent exactement quels secteurs seront maintenus, accélérés, décélérés ou abandonnés. Il faut couper des choses ou des personnes pour sauvegarder d'autres choses et d'autres personnes. Ceci étant dit, comment fait-on les coupures?

En période de décroissance, on ne peut couper en renversant la séquence des activités et des allocations de ressources qui ont constitué l'organisme. Les organisations sont des touts sociaux organiques qui intègrent et combinent leurs parties. Donc, il faut être prudent quand on essaie de couper un élément qu'il ne mette pas en péril tout le fonctionnement de l'organisme. Pour que les coupures soient faites judicieusement, il faut fixer un certain nombre

de principes qui guideront les gestionnaires dans leur *démarche*. De plus, en mettant en place des mécanismes de coupures, il faut aussi prévoir des manières d'évaluer leur impact.

Voici quelques principes directeurs susceptibles d'aider les preneurs de décisions pour le choix des priorités et la manière de faire les coupures.

Principes directeurs

1. Les priorités

- Privilégier les services directs à l'élève et à l'enseignant. En plus de l'enseignement proprement dit, les élèves doivent avoir accès à des services personnels (orientation et psychologie), à des activités socio-culturelles et sportives, à un matériel didactique et un matériel de référence suffisant et adéquat. Pour leur part, les enseignants devraient bénéficier d'une aide pédagogique, de sessions de mise à jour et de recyclage pour les rendre plus polyvalents, d'un matériel d'enseignement suffisant et adéquat et des services administratifs nécessaires.

- Affirmer la prédominance des préoccupations d'ordre pédagogique sur les préoccupations d'ordre administratif tout en admettant que les deux ordres de préoccupation sont essentiels dans notre système.

- Faire des choix qui favorisent les démunis: les clientèles spéciales, telles les élèves de l'enseignement secondaire pratique, les élèves du professionnel court, et les adultes. Pour citer Monsieur Claude Benjamin, président du Conseil supérieur de l'éducation: "Dans un contexte de décroissance, la démocratie, enjeu en perpétuel devenir, passe par les plus défavorisés. Les autres s'en sortiront toujours: la démocratie ne joue trop souvent qu'en leur faveur"(18).

- Autant que faire se peut, couper les choses avant les personnes. Certaines ressources matérielles sont essentielles pour assumer la mission spécifique de l'organisme et ne peuvent donc être touchées mais partout où cela est possible, couper les choses plutôt que les personnes.

---

(18) Claude Benjamin, Allocution prononcée lors du Colloque de l'Association des Cadres scolaires du Québec, Québec, 21 mai 1981.

- Aucun poste ne doit être aboli à moins que ses fonctions essentielles ne puissent être assumées par d'autres personnes. Il y a ici matière à réflexion en regard de l'utilisation des personnes mises en disponibilité dans les différents corps d'emploi.

- Respecter les conventions collectives en vigueur.

- Différer certaines économies pour assumer temporairement les dépenses supplémentaires nécessaires en période de transition.

- Créer des programmes nouveaux pour combler des besoins réels jusqu'ici non comblés. Les personnes mises en disponibilité trouveront dans la réalisation de ces programmes une occasion de mettre leur potentiel à profit. La motivation et le climat de travail s'en trouveront améliorés.

2. <u>La façon de faire les coupures</u>

- Selon que l'on privilégie l'équité ou l'efficacité, les coupures se feront de manière différente. Sur la base de l'équité, toutes les unités subissent des coupures dans les mêmes

proportions peu importe les impacts sur les capacités à long terme de l'organisation. Sur la base de l'efficacité, les coupures sont distribuées inégalement entre les unités pour minimiser l'impact à long terme sur l'organisme considéré comme un tout.

Faire des coupures sur la base de l'équité, est plus facile pour le gestionnaire parce que c'est socialement acceptable, plus facile à justifier et ne nécessite pas de longues analyses de coûts pour la prise de décision. Le partage des sacrifices à faire est un moyen politique qui fait appel à des concepts de justice fondés sur le bon sens. Faire des coupures sur la base de l'efficacité exige des analyses approfondies: la valeur des personnes et des unités et de leurs contributions présentes et futures à l'organisation doit être déterminée. C'est une opération difficile à réaliser à cause de certaines contraintes contenues dans les conventions collectives, comme la règle d'ancienneté, les mécanismes de "bumping", qui limitent la marge de manoeuvre des gestionnaires.

Quand l'austérité est là pour longtemps, le choix des priorités devient particulièrement important et l'efficacité s'impose alors comme le critère à retenir.

- La réduction de personnel doit se faire selon trois critères précis: l'ancienneté (pour respecter les conventions collectives), les aptitudes, les compétences et les goûts particuliers des individus et les besoins de l'organisation. On devrait accorder une valeur égale à ces trois critères.

- Encourager les congés sans solde, les préretraites, les tâches partielles, les prêts de services et les ententes avec l'entreprise privée. Il existe de nombreuses mesures pouvant faire l'objet d'ententes patronales-syndicales au niveau local.

En plus des principes directeurs énumérés plus haut, il existe certaines techniques en recherche opérationnelle susceptibles d'aider les gestionnaires dans la prise de décision. Un exercice pour l'établissement des priorités est présenté à l'appendice B. Cet exercice pourrait se faire aux différentes tables de gestion. Il pourrait même être proposé aux commissaires pour les aider à faire l'étude des priorités et à fixer leurs choix.

6.5.3 Politique de temps à se donner

Tous ont déploré le caractère subit des coupures décrétées au printemps 1981 et la date tardive à laquelle elles furent annoncées en regard de la présentation des prévisions budgétaires. Cette année encore, des coupures sont annoncées et le même scénario se reproduira dans les prochaines années, à n'en pas douter. Donc, il faut prendre le temps de planifier et de fixer des échéanciers qui permettent aux agents concernés de faire un travail sérieux et complet. Il y a des habitudes de travail à changer: procéder à la dernière minute dans le contexte actuel équivaut à être toujours en réaction à une situation qui prend des proportions de crise alors qu'il faudrait prévoir les répercussions néfastes ou désagréables des situations susceptibles de se produire afin d'en diminuer l'impact.

S'il faut se donner du temps, on se doit aussi d'agir à temps. Jusqu'ici, il nous est déjà arrivé de miser sur le fait que le temps arrange bien les choses pour solutionner certains problèmes. Effectivement, c'est une solution qui s'est avérée plus d'une fois judicieuse. Cependant, dans le contexte actuel, il ne serait pas sage de recourir uniquement à ce remède.

Générer des solutions cohérentes et intégrées demande du temps mais pas un temps indéfini. Comme le dit si bien Jean-Paul L'Allier: "Ceux qui attendent la fin de la crise comme on attend la fin de l'orage risquent d'y rester"(19).

Passer d'une mentalité de croissance à une mentalité de décroissance exige aussi du temps: du temps pour sensibiliser les gens à la situation nouvelle, les informer que des mesures spéciales devront être prises, les consulter sur les mesures à prendre, et leur communiquer les choix retenus.

Se donner du temps et agir à temps sont les deux principes sur lesquels nous devrons organiser le déroulement de nos opérations. Pour nous faciliter la tâche,

- un échéancier global des opérations devrait être produit par la direction générale à l'intention des unités administratives;

---

(19) Jean-Paul L'Allier, Notes et réflexions sur l'évolution du rôle du dirigeant politique et de l'administrateur public, Québec, IAPC, 1981, p. 39.

- des échéanciers spécifiques devraient être produits par les unités responsables pour les grandes opérations;

- chaque unité administrative devrait aussi préparer un échéancier de ses opérations à l'intention de ses composantes;

- chaque composante devrait en faire autant;

6.5.4 Elaboration d'un système d'information efficace

La gestion de la décroissance engendre beaucoup d'insécurité tant chez ceux qui la pratiquent que ceux qui la subissent. Comme il a déjà été dit dans cette étude, les gestionnaires ont été formés à l'école de la gestion de la croissance. Leurs croyances, leurs manières de faire et leurs outils sont orientés vers l'expansion. Dans un contexte de décroissance, il faut continuer à faire du développement mais sans que ce dernier soit synonyme d'expansion. Les gestionnaires risquent de se sentir démunis et, pour certains, d'abdiquer devant la tâche à accomplir. Quant aux autres employés, la

décroissance représente aussi une grande menace. Même si la sécurité d'emploi est garantie à tous les employés permanents, il reste que l'abolition de postes et les mises en disponibilité sont des mesures démotivantes et dévalorisantes pour la majorité.

Quand l'incertitude règne, il faut mettre en place des mécanismes d'information permettant aux gens de pouvoir suivre et réagir de façon continuelle aux activités de changement. A cet égard, la direction générale se doit de prendre l'initiative en diffusant rapidement les informations de première main en provenance de l'extérieur de l'organisation au Conseil des commissaires et aux tables de gestion, ceci dans le but d'informer les preneurs de décisions des orientations et mesures qui s'annoncent pour que ces derniers soient à leur tour capables de diffuser les informations aux autres personnels et à la population.

Dans notre milieu, il existe un réseau structuré d'information et de consultation des gestionnaires via les tables de gestion et des enseignants via l'assemblée générale dans chaque école. Cette assemblée est

convoquée régulièrement par les directions d'école. Les autres personnels des écoles et du centre administratif sont rejoints de façon plus ou moins formelle et régulière selon les unités administratives d'appartenance. Il serait souhaitable que des réseaux d'information structurés soient aussi mis en place pour ces personnels.

Dans cette période de grands changements, il ne suffit pas de donner de l'information, il faut aussi l'expliciter, faire voir les conséquences possibles, recueillir les réactions, consulter sur les gestes à poser, donner du feedback. C'est pourquoi chaque unité administrative doit élaborer un réseau de communication qui rejoigne toutes les catégories de personnel. Des assemblées régulières de tous les personnels d'une unité ou d'une catégorie de personnel semblent encore le meilleur moyen de procéder.

6.5.5 Appel à la participation de tous les agents d'éducation

"En état de crise, les individus comme les institutions sont toujours l'une des deux choses: un élément de la solution ou un élément du problème"(20), écrit Jean-Paul L'Allier. Il est certain, quoique difficile à évaluer,

---

(20) Jean-Paul L'Allier, op. cit. p. 41.

que nous avons contribué au problème en continuant de gérer le système comme si nous étions encore en période de croissance alors que la diminution de clientèle se faisait sentir depuis plusieurs années déjà. D'autres circonstances, dont la situation économique actuelle, sont venues l'aggraver. Inutile de chercher des boucs émissaires, attelons-nous plutôt tous à la tâche de trouver des solutions à nos problèmes.

Pour opérer les changements nécessités par le passage de la période de croissance à la période de décroissance, il faut

- impliquer les personnes le plus possible, selon leurs intérêts, leurs compétences et leurs responsabilités, en les associant à toutes les phases ou à certaines d'entre elles, du processus de changement: analyse de la situation, objectifs, planification, évaluation;
- amener les gens impliqués à se convaincre de l'importance et de la nécessité des changements;
- mettre en place une structure permettant la participation active du plus grand nombre de personnes impliquées;

- mettre en place des mécanismes d'information permettant aux gens de pouvoir suivre et réagir de façon continuelle aux activités de changement.

Tout changement est difficile, encore plus quand l'horizon est pessimiste. Cette perspective limite la participation des personnels. En effet, il est illusoire de croire que les gens proposeront des coupures affectant directement leur sécurité d'emploi, leur statut et les avantages et privilèges se rattachant à leur poste. Leur participation doit être sollicitée et encouragée en ce qui concerne les modalités d'application des mesures décidées. On peut espérer une plus grande participation en regard de suggestions susceptibles de conduire à une meilleure utilisation des ressources matérielles.

Etant donné que le choix des priorités et des coupures relève du Conseil des commissaires, il importe que tous les commissaires fassent valoir les intérêts de ceux qu'ils représentent.

Les parents, par le biais des comités d'école et du comité de parents, doivent être particulièrement informés et consultés lorsque les changements influencent directement le vécu scolaire de leurs enfants.

La fermeture d'une école, le transport des élèves sur de grandes distances, la suppression de certains services tels les services d'orientation, de psychologie, de pastorale, d'animation des activités étudiantes, sont des décisions susceptibles de causer de grandes frustrations. En mettant les gens au fait de la situation, en leur expliquant les raisons des changements envisagés, en leur donnant le temps de réagir, on risque d'obtenir une plus grande acceptation et un meilleur support des mesures à mettre en place.

La participation doit être encouragée à tous les niveaux de l'organisation. Les gestionnaires doivent être à l'écoute de leur personnel et acheminer toutes les suggestions intéressantes aux tables de gestion concernées.

6.5.6 Leadership à assumer

Parce que les erreurs de jugement coûtent cher on ne peut se permettre ce luxe en période de décroissance. Cela signifie que les gestionnaires devront faire preuve d'encore plus de lucidité, de créativité, de polyvalence dans leurs préoccupations et leurs moyens d'action, de patience et de détermination. Nous avons vu que,

tant en regard du processus de planification à élaborer, des priorités à déterminer que de l'établissement de mécanismes d'information et de participation, les gestionnaires ont un rôle clé à jouer. Alors que le moral du personnel est à la baisse mais que les tâches à accomplir augmentent pour plusieurs individus par suite des congédiements ou des mises en disponibilité de leurs collègues, les gestionnaires devront se convaincre et convaincre leurs troupes que la recherche d'une plus grande efficacité est le défi qui s'impose à tous.

Une grande part de responsabilité revient au premier gestionnaire de l'organisation, le directeur général, et au Conseil des commissaires. En déterminant les orientations et les priorités, ils doivent faire preuve de compassion et de réalisme, et surtout, de fermeté et de clarté dans l'expression de leurs intentions et de leurs décisions. Le temps est à la transparence, à la solidarité et à une direction éclairée et éclairante. Le leader doit s'assurer que

- tous mettent l'accent sur la poursuite des objectifs de l'organisation et l'utilisation efficace des ressources.

6.5.7 Distinction nette entre le niveau administratif et le niveau politique

Les décisions prises en période de décroissance risquent d'être fort impopulaires. Que ce soient des fermetures d'écoles, des réductions de personnel ou des abandons de programmes et de services, les réactions des groupes concernés seront vives. Les parents, les syndicats et associations professionnelles, les groupes sociaux qui veulent occuper les espaces vacants, défendent leurs intérêts propres au nom du bien de l'enfant ou du bien de la communauté en général. Le payeur de taxes, pour sa part, résiste aux augmentations.

Dans ces réseaux d'intérêts complexes et souvent contradictoires il est facile de perdre de vue notre mandat éducatif et la réalité qu'est la rareté des ressources financières nous affectant présentement. Les questions d'argent répugnent à plusieurs si bien que souvent les problèmes sont posés de façon à créer deux camps bien démarqués: ceux qui défendent le bien de l'enfant et ceux qui parlent d'argent, les "bons" contre les "méchants". Or, refuser que les problèmes soient examinés, entre autres facteurs, à la lumière des ressources financières disponibles, c'est jouer

à l'autruche ou souffrir d'angélisme. Quand dans nos familles, on repense nos habitudes alimentaires et de consommation en général en fonction des rentrées d'argent, nous n'avons pas l'impression de "nuire" à nos enfants, d'être des gens insensibles et cruels. Tout au contraire, c'est faire preuve de lucidité, de courage et de saine gestion, en attendant des jours meilleurs où nous pourrons nous payer de l'accessoire, voire du luxe.

Il est désagréable de passer pour "méchants" alors que l'on a autant la préoccupation de l'enfant que les autres. C'est le lot des administrateurs et des gestionnaires. Cependant, les rôles respectifs doivent être assumés. Les gestionnaires, incluant le directeur général, ne sont pas choisis à la faveur populaire, contrairement aux commissaires. Il leur revient donc d'analyser les problèmes qui se présentent et, par l'entremise du directeur général, de recommander des solutions pertinentes. Quant aux élus, il leur revient d'adopter des choix qui rencontreront l'assentiment de la majorité de leurs commettants. Pour ne pas ajouter à l'insatisfaction que le contexte actuel de décroissance engendre et pour faire preuve d'efficacité et d'efficience,

- il est nécessaire de distinguer nettement entre le niveau administratif et le niveau politique en ce qui concerne la nature et la portée de décisions à prendre.

6.5.8 Rôle et importance des composantes du système éducatif et de leurs intervenants respectifs

Les considérations qui vont suivre sur le rôle et la place des unités administratives à l'intérieur du système scolaire auraient pu s'inscrire dans la partie traitant de la détermination et du choix des priorités (6.5.2), puisqu'elle y est directement reliée mais nous avons préféré la traiter à part dans le but d'apporter certains éclairages susceptibles de rendre notre recherche de l'essentiel plus fructueuse.

Au niveau local, le système éducatif comprend les composantes suivantes:

- la commission scolaire régionale, entité globale lorsqu'elle est synonyme du système, et entité spécifique lorsqu'on l'identifie au Conseil des commissaires et au Conseil exécutif;
- les unités administratives: les services régionaux et les écoles;
- les comités de parents consultatifs: comité de parents et comités d'école.

La nature et les droits et devoirs de la commission scolaire et des comités de parents sont définis dans différentes lois de l'éducation. Le rôle de l'école

est aussi précisé en partie dans certains textes légaux mais comme l'école n'est pas une entité juridique distincte de la commission scolaire, il existe des partages de responsabilités différents selon les milieux. Les services régionaux existent pour exercer certains droits et remplir certains devoirs dévolus à la commission scolaire. Le but de cette partie de l'étude n'est pas de décrire en détails ces différentes entités, mais bien de faire ressortir certaines facettes de leurs activités et de leurs responsabilités qu'il faut particulièrement mettre en lumière dans une période de décroissance et de recherche de l'essentiel. En effet, le système scolaire est une structure complexe et assez considérable et quand les ressources financières sont restreintes il faut se demander si toutes les composantes du système sont également nécessaires à la réalisation du mandat éducatif. C'est un sujet délicat sur lequel on peut difficilement faire l'unanimité mais il faut l'aborder si nous voulons gérer la décroissance rationnellement.

Le ministre de l'Education, le Dr Camille Laurin, fait une comparaison intéressante dans L'enseignante et l'enseignant: des professionnels:

> "De même que la raison d'être du jardin et le sens de l'acte du jardinier ne se trouvent en définitive, que dans la croissance des plantes, de même la raison d'être de l'école et le sens de l'acte pédagogique ne se trouvent, finalement, que dans le développement des personnes. Le jardin, le jardinier et la plante, voilà bien l'essentiel lorsqu'il s'agit de cultiver la terre; l'école, l'enseignante ou l'enseignant et l'enfant, tel est aussi l'essentiel lorsqu'il s'agit d'instruire et d'éduquer la personne"(21).

L'école est donc le pivot de tout le système éducatif. Cette entité administrative polarise en quelque sorte les actions de l'ensemble du système scolaire puisque c'est là que se situent les véritables enjeux. C'est à ce niveau que le système scolaire rencontre ou ne rencontre pas ses objectifs. Pour réaliser son projet éducatif, l'école doit disposer des effectifs dont elle a besoin pour garantir des services éducatifs de qualité à ses élèves et pour l'animation, le soutien et l'aide accordée aux enseignants. Il faut donc acheminer vers l'école le plus grand nombre possible des ressources matérielles et financières. Toutefois, le système commission comprend plusieurs écoles, et c'est cette réalité qui

---

(21) Camille Laurin, L'enseignante et l'enseignant: des professionnels, ministère de l'Education, décembre 1981, p. 5.

justifie l'existence d'unités administratives autres que les écoles. Ces autres unités sont "les services régionaux" dont la fonction principale est la planification et la coordination, soit dans un secteur spécialisé (éducation des adultes), soit à l'adresse de l'ensemble des unités administratives (services du personnel, services des finances et de l'équipement, services éducatifs). Les deux types d'unités sont complémentaires et doivent centrer leur action sur un objectif commun, soit l'actualisation de services éducatifs les meilleurs possibles, compte tenu de certaines contraintes, à l'intention de la clientèle jeune et adulte.

Dans ces entités complémentaires oeuvrent beaucoup de personnes réparties entre plusieurs catégories de personnel: cadres de services et d'écoles, professionnels non enseignants, enseignants, personnel de soutien administratif, technique et ouvrier. Selon que ces personnels agissent directement ou non sur la clientèle ils sont jugés plus ou moins essentiels en période d'austérité. L'activité pédagogique se déroule, cependant, entre l'enfant et l'enseignant ou l'enseignante. Il convient donc de juger tout aussi essentiels les personnels qui soutiennent les enseignants. Toutes les

catégories de personnel contribuent à la réalisation du mandat éducatif de la commission scolaire et sont, par le fait même, toutes essentielles sinon d'égale importance. C'est le nombre de personnes affectées dans chaque catégorie qui doit faire l'objet de discussion en période de décroissance. Certaines catégories seront plus affectées, tels les professionnels non enseignants et les personnels de soutien, compte tenu de la nature et de l'importance des services dispensés et compte tenu qu'aucun ratio, malheureusement, n'est déterminé dans la politique administrative du ministère de l'Education. A l'intérieur d'une catégorie, certaines personnes deviendront donc excédentaires par suite de la réduction du niveau de service ou de l'abandon d'un programme particulier. C'est là un des aspects désagréable et difficile de la gestion de la décroissance.

6.5.9 Utilisation rationnelle des ressources humaines

L'une des conséquences de la gestion de la décroissance est la mise en disponibilité de certaines personnes ou le congédiement selon qu'elles sont permanentes ou non. La procédure de mise en disponibilité du personnel et la gestion qui en a découlé jusqu'à présent conduisent à une limitation de l'utilisation de ces ressources

humaines et à une compartimentation étanche des fonctions accomplies par ces personnels et ce, avec l'accord de la commission scolaire et des syndicats. La diminution de clientèle étant prévue pendant encore plusieurs années, nul doute que le nombre de mises en disponibilité ne cessera de croître, évolution lourde de conséquences économiques, sociales, humaines et pédagogiques. Pourtant comme le souligne le Conseil supérieur de l'éducation dans son étude de l'affectation du personnel en disponibilité, "il est temps de tirer profit de la conjoncture dans laquelle se trouve le système scolaire. A cette période des restrictions financières se juxtapose une période de richesse en ressources humaines dont il s'agit de bien tirer profit"(22).

Nul n'est besoin d'attendre des directives du ministère de l'Education pour décider de l'utilisation du personnel en disponibilité. Il est vrai que certaines contraintes sont incluses dans les conventions collectives nationales et qu'ainsi seule une entente à ce niveau peut modifier les choses, mais l'ensemble des dispositions régissant l'utilisation du personnel en disponibilité est contenue dans les ententes locales auxquelles

---

(22) Conseil supérieur de l'éducation, "Recommandations sur les mises en disponibilité", Informeq, février 1982, p. 20.

il est possible d'apporter des amendements quand les parties le souhaitent. Des changements sont possibles: le Conseil supérieur de l'éducation en a énuméré plusieurs et a déterminé certains critères pour décider des changements à faire. Vu l'à-propos de ces critères, nous les reproduisons ici de même que certaines suggestions d'utilisation des personnes en disponibilité qui pourraient facilement et rapidement se réaliser dans notre milieu moyennant une concertation entre les groupes intéressés.

Toutes les mesures qui seront proposées devront tenir compte de trois critères:

- l'amélioration du service offert aux élèves et aux adultes;
- l'atténuation de la sous-utilisation de personnes compétentes;
- l'amélioration de la situation des personnes en disponibilité.

Parmi les utilisations possibles des enseignants en disponibilité, énumérons quelques exemples: assistance aux élèves doubleurs ou faibles, soutien pédagogique aux enseignants dans le cadre de l'implantation de nouveaux programmes, préparation de matériel didactique et de documentation appropriée pour les enseignants

en exercice, animation étudiante, supervision de stages de formation professionnelle, surveillance des dîners ou des périodes d'études, relance des drop-out ou des élèves absents, permanence pédagogique à la bibliothèque, à l'atelier de français et dans les laboratoires de sciences naturelles et de sciences humaines, meilleur encadrement lors des sorties éducatives. Toutes ces tâches sont possibles tout en ne négligeant pas les nécessités de la suppléance.

Plusieurs utilisations préconisées pour les enseignants sont aussi possibles pour les professionnels non enseignants, conseillers pédagogiques et professionnels dispensant les services personnels aux élèves tels l'orientation, la psychologie et la pastorale.

Compte tenu de la diminution de clientèle entrevue pour les prochaines années, il serait opportun

- d'établir un plan de gestion des ressources humaines qui contiendra des mesures particulières pour réduire le nombre de personnes en disponibilité et pour utiliser à meilleur escient les personnes qui demeureront en disponibilité.

6.5.10 Utilisation rationnelle des ressources matérielles

Il y a toujours des coûts fixes à assumer. Ainsi, il faut chauffer et éclairer nos écoles peu importe que ces dernières ne soient pas remplies à pleine capacité. Par contre, plusieurs autres dépenses peuvent être réévaluées à la lumière d'une utilisation plus rationnelle des équipements et des fournitures. Cela suppose une prise de conscience chez les utilisateurs de ces ressources. En effet, la préoccupation de l'efficacité des ressources matérielles a été quasi inexistante aussi longtemps que nos ressources financières étaient suffisantes mais le vent a tourné. Alors que la priorité est à la préservation des personnes plutôt qu'aux choses, il faut donc effectuer des coupures considérables dans ce domaine pour équilibrer nos budgets. C'est l'occasion de faire preuve de créativité et d'initiative, de tenter certaines expériences et d'impliquer tous les intervenants du système.

Voici quelques suggestions susceptibles de conduire à une meilleure utilisation ou à une utilisation moindre des ressources matérielles.

1º Réaliser des économies substantielles

- en mettant en place des contrôles plus serrés de distribution du matériel: fournitures de bureau, livres de référence, matériel audio-visuel, entre autres;
- en révisant le plan de transport pour permettre la circulation des élèves non seulement du nord et de l'ouest vers le centre mais que l'inverse soit possible aussi afin de rentabiliser les ateliers de toutes les écoles pour l'enseignement professionnel;
- en révisant nos politiques d'achats du matériel et des fournitures pour maximiser l'utilisation de ces ressources: inutile d'acheter à deux ou trois exemplaires quand le matériel n'est utilisé que rarement;
- en impliquant les personnels dans la recherche d'alternatives: les gens placés sur la ligne de feu sont souvent les plus aptes à trouver des solutions de rechange;
- en réévaluant la qualité, la quantité et la pertinence du matériel requis pour satisfaire nos besoins;

- en optant pour une qualité moindre pour le matériel très périssable (papier et petites fournitures courantes);
- en recyclant certaines fournitures;
- en révisant nos pratiques de tenue de bureau: messagerie, téléphone, expédition;
- en profitant des programmes d'économies d'énergie mis à la disposition des commissions scolaires par le ministère de l'Education.

2º Réaliser des revenus

- en louant des locaux actuellement prêtés aux particuliers ou organismes qui en font la demande;
- en élargissant le rôle de l'école: une partie des locaux excédentaires pourrait être affectée à des programmes de formation à l'intention d'autres groupes, depuis les garderies jusqu'aux installations pour les personnes âgées.

3º Rationnaliser l'utilisation des locaux et équipements

- en concluant des ententes avec d'autres organismes, plus particulièrement avec les municipalités et les organismes gouvernementaux fédéraux et provinciaux.

6.5.11 Changements d'attitudes à opérer

Tout au long de ce travail nous avons souligné que la gestion en période de croissance et la gestion en période de décroissance diffèrent à maints égards: les objectifs poursuivis, l'application des grands principes de gestion, les outils et les techniques, sont autant d'aspects qui présentent des différences. Passer d'un type de gestion à l'autre s'avère donc un défi de taille. Comme il a déjà été dit, notre formation et notre expérience ont été acquises en période de croissance: nous en avons épousé les valeurs et développé des comportements conséquents. Maintenant, il nous faut privilégier d'autres valeurs et adopter d'autres attitudes et comportements. Plus facile à dire qu'à faire! Ce sont les changements les plus difficiles à opérer car on atteint la personne dans ce qu'elle a de plus fondamental. Il ne faut donc pas se surprendre si les résistances se font nombreuses et fortes devant des changements perçus par plusieurs, tant chez les gestionnaires que chez les autres personnels, comme une menace à l'intégrité même de leur personne.

La gestion de la décroissance dans une organisation influence grandement le climat de travail. Dissiper les fausses rumeurs, rassurer les gens, apporter certains

supports pour faciliter le changement sont des tâches dévolues à tous les gestionnaires mais plus particulièrement au premier gestionnaire de l'organisation. C'est à lui que revient la tâche de convaincre tous les intervenants que l'heure est maintenant venue

- de ne jamais perdre de vue notre mandat éducatif;
- de vivre selon nos moyens;
- de viser l'essentiel;
- d'utiliser rationnellement toutes nos ressources;
- de faire preuve de lucidité, courage, détermination, initiative et créativité;

et que la réalisation de ces objectifs peut être une source de motivation et de valorisation.

La gestion efficace de la rareté des ressources financières passe nécessairement par le changement des attitudes chez nous comme ailleurs.

6.6 Modalités et outils d'application

Nous proposons que le mode de gestion décrit dans cette étude soit mis en place, en tout ou en partie, dès la prochaine année scolaire. A cet effet, dans un premier temps, il conviendrait

de le présenter d'ici le 15 mai à tous les gestionnaires de l'organisation et aux membres du Conseil des commissaires.

Dans un deuxième temps, nous suggérons pour les gestionnaires la tenue d'un atelier de réflexion d'une journée sur la gestion de la décroissance. Plusieurs éléments constitutifs du mode sont des conditions préalables à la réalisation d'autres éléments. Ainsi, le leadership à assumer, l'appel à la participation de tous, le sens du "timing", la nécessité de se doter d'un bon système d'information et de différencier l'administratif du politique, la connaissance du rôle et de l'importance des composantes du système éducatif et les attitudes à changer, sont autant de facteurs qui doivent guider et imprégner nos démarches de planification, de rationalisation des ressources, de détermination et du choix des priorités. D'autres sessions de travail sur des thèmes précis tels la façon de déterminer des priorités, de conduire une revue de programmes, pourront être organisées à la demande des intéressés. Pour les commissaires, il conviendrait d'organiser un atelier d'une journée comprenant une période de réflexion sur la gestion de la décroissance et une période de travail sur la manière de choisir des priorités.

L'atelier pour les gestionnaires aurait pour objectifs de,

- sensibiliser les participants au phénomène de la décroissance en général et dans notre milieu en particulier;

- déterminer les similitudes et les différences existant entre la gestion en période de croissance et la gestion en période de décroissance;
- déterminer les conditions pour une gestion efficace de la décroissance dans notre milieu.

L'atelier comprendrait des travaux pratiques que les participants exécutent individuellement ou en sous-groupes, et des lectures qui servent à déclencher les discussions ou qui font le point à la suite d'un exercice pratique ou d'une discussion générale. Cet atelier serait le premier d'une série de séances de travail plus ou moins longues et structurées selon les attentes manifestées par les participants. L'atelier destiné aux commissaires viserait sensiblement les mêmes objectifs mais les activités et le déroulement seraient différents. D'une présentation générale du phénomène de la décroissance dans notre milieu et ailleurs, on passerait ensuite à des discussions en sous-groupes principalement axées sur les conditions à mettre en place pour gérer efficacement la décroissance dans notre milieu. Une plénière complèterait un premier volet de l'atelier. Le deuxième volet de l'atelier concerne un exercice pratique sur la détermination et le choix des priorités.

Les ateliers de sensibilisation et de réflexion devraient avoir lieu d'ici le 10 août. Il est déjà prévu que l'échéancier global des opérations doit être élaboré au plus tard le ler juin.

Il faudrait dès maintenant prévoir y inscrire les activités du mode de gestion proposé que l'on a l'intention de réaliser pour une première année. La réunion annuelle de la table de concertation, qui a généralement lieu dans la première quinzaine du mois d'août, devrait faire une large place à l'analyse de la situation, résumé des faits saillants de l'année écoulée, et à la formulation des attentes et des besoins pour l'année qui débute. L'opération "revue de programmes" serait présentée lors de cette rencontre. Après cette réunion, l'échéancier prévu au tableau 9 s'appliquerait.

Certaines opérations telles la revue de programmes et la détermination des priorités sont assorties d'une instrumentation qui est présentée en appendice à titre d'information. De plus, les deux textes inscrits en préalables dans cette étude, "Education et économie: perspectives nouvelles" et "Gestion de la décroissance et théorie administrative" ainsi que la partie consacrée à l'analyse de la situation, pourront être utilisés comme outils de réflexion et de discussion lors des ateliers.

Nous croyons que les modalités et les outils d'application décrits plus haut sont susceptibles d'amener les gestionnaires à avoir une meilleure compréhension du phénomène de la décroissance et du type de gestion qui en découle. Il serait opportun de procéder à des évaluations du mode de gestion en cours d'année, via les tables de gestion, pour apporter les correctifs

nécessaires, et à une évaluation globale après un an d'application, afin de déterminer son efficacité d'ensemble. Cette évaluation pourrait avoir lieu lors de la table de concertation de l'été 1983.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Dans un contexte général de décroissance des ressources financières allouées au secteur de l'éducation, la C.S.R. Tardivel vit une décroissance encore plus marquée du fait que sa clientèle jeune diminue dans des proportions plus grandes qu'ailleurs et que ce mouvement se poursuivra pendant encore plusieurs années. C'est pour cette raison qu'il est urgent qu'elle se donne un mode de gestion adapté à sa situation. En conséquence, nous recommandons

- que la C.S.R. Tardivel adopte le mode de gestion proposé dans cette étude;
- qu'elle le mette en vigueur dès la prochaine année scolaire;
- qu'elle organise les activités de sensibilisation suggérées pour préparer ses gestionnaires à l'utilisation du mode de gestion;
- qu'elle prévoit des activités de mises à jour, dont quelques-unes sont suggérées dans ce travail, pour répondre aux besoins d'information et de formation de ses gestionnaires;
- qu'elle adopte l'échéancier des opérations préparatoires à l'application du mode de gestion;
- qu'elle évalue l'efficacité du mode selon les modalités prévues.

Le mode de gestion proposé a été élaboré pour répondre aux besoins de l'organisme tel qu'il existe présentement et qu'il existera pour les deux prochaines années au moins. S'il advenait un changement des structures et du mandat de l'organisme suite à une réforme mise de l'avant par le ministère de l'Education ou suite à une décision du milieu ayant pour effet de fusionner les différentes entités scolaires du comté de Portneuf en une entité unique, dispensant à la fois l'enseignement primaire et secondaire et des services éducatifs et culturels aux adultes du territoire, il faudrait réévaluer la pertinence de ce mode de gestion en fonction de cette situation nouvelle qui ne peut se concrétiser, de toute façon, dans les deux prochaines années compte tenu des études à faire pour en arriver à une telle fusion.

Comme il a été dit dans ce travail, la question de l'intégration des entités scolaires a maintes fois été soulevée en vain. Ses tenants allèguent que nos problèmes actuels y trouveraient un élément de solution valable. Sans qu'aucune étude complète n'ait été faite en ce sens, il semble réaliste de penser qu'on pourrait ainsi réaliser des économies substantielles par suite de la réunion des clientèles et d'une utilisation plus rationnelle de toutes les ressources financières, matérielles et humaines. Cette hypothèse reste à vérifier en faisant l'objet d'une étude exhaustive. Certains penseront que

c'est une perte de temps et d'énergie étant donné l'éventualité fort probable que l'intégration nous soit imposée. Nous ne partageons pas ce point de vue car même une intégration imposée de l'extérieur ne pourra nous dispenser de nous attaquer au problème de la décroissance qui reste toujours présent peu importe les structures. L'intégration pourrait s'avérer un élément positif dans la gestion de la décroissance. C'est pourquoi nous recommandons

- qu'une étude soit faite sur les impacts qu'aurait l'intégration des quatre entités scolaires du comté de Portneuf sur une gestion rationnelle de la décroissance;
- que cette étude soit faite au cours de la prochaine année scolaire;
- que les modalités de réalisation de cette étude soient définies le plus tôt possible.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Cette étude fut entreprise pour répondre à une préoccupation de l'organisation, à savoir l'identification des services essentiels. Dès les débuts du travail, cependant, il devint évident que ce souci d'aller à l'essentiel s'inscrivait dans une démarche beaucoup plus considérable dont le but est de gérer efficacement la décroissance, caractéristique de la situation vécue présentement et prévue pour les prochaines années dans le monde de l'éducation. Nous avons donc voulu en savoir plus long sur la décroissance en général et sur ses façons de s'exprimer dans notre milieu. C'est pourquoi nous avons passé en revue la littérature sur ce sujet - les idées et les faits nous ayant semblé les plus pertinents pour notre étude sont présentés, principalement, dans les textes constituant la partie intitulée Les préalables - et avons procédé à une analyse de la situation passée, présente et à venir de notre organisation. Les résultats de ces recherches nous ont permis de dégager la nature exacte des problèmes qui nous confrontent et d'entrevoir des éléments de solution.

Quoique les éléments de solution envisagés soient intéressants, nous ne croyons pas qu'ils soient pleinement efficaces s'ils étaient appliqués indépendamment les uns des autres. En effet,

notre réflexion sur la gestion de la décroissance dans notre milieu nous avait amenée à percevoir que seules des solutions cohérentes et intégrées risquaient de diminuer pour la peine les impacts négatifs d'une situation problématique dont nous ne pouvons enrayer les deux causes principales: diminution de la clientèle scolaire et ressources financières restreintes. C'est pour cette raison, que nous proposons d'intégrer dans un mode de gestion quelques éléments qui nous apparaissent comme étant particulièrement significatifs pour une gestion rationnelle et efficace de la décroissance. Les éléments retenus concernent des activités de gestion à réaliser ou représentent des conditions sans lesquelles, à notre avis, on ne peut réussir cette gestion de la décroissance.

Nous croyons sincèrement que l'utilisation de ce mode de gestion dès l'an prochain aidera les preneurs de décisions à déterminer les services devant faire l'objet des priorités de notre organisation, pour remplir adéquatement notre mandat éducatif en ces temps difficiles. Nous croyons aussi que ce mode de gestion n'est pas l'unique solution à nos problèmes et que nous nous devons d'envisager, dès maintenant, d'autres avenues possibles. L'intégration des entités scolaires du comté de Portneuf semble une avenue intéressante à explorer.

APPENDICE A

LA REVUE DE PROGRAMMES

APPENDICE A

LA REVUE DE PROGRAMMES

La revue de programmes est une opération visant à insérer une dimension analytique dans le processus d'allocation des ressources et de préparation du budget. Elle a généralement lieu au tout début du processus. Une fois complétée, elle permet de spécifier les interventions prioritaires et celles qui sont moins vitales.

Elle comporte deux volets: l'analyse des résultats et des conditions de réalisation des programmes existants ainsi que l'identification des conséquences des éventuelles modifications à la programmation. Le premier volet doit nécessairement se réaliser dans la première phase de la programmation budgétaire alors que le deuxième volet peut se réaliser aussi dans la première phase, si les contraintes et les restrictions sont alors connues, ou plus tard, lorsque ces informations deviennent disponbiles. Dans notre échéancier, l'opération se réalise en deux temps puisqu'il s'écoule plusieurs mois entre la phase initiale que constitue l'analyse de la situation et la phase de la confection du budget proprement dite. Rien n'empêche, cependant, malgré l'absence de données précises, d'entrevoir certains impacts découlant d'éventuelles coupures

de ressources ou d'éventuels abandons de programmes et/ou de services.

La revue de programmes se fait dans chaque unité administrative. Afin d'assurer une présentation la plus homogène possible des renseignements permettant de confronter et comparer les propositions des unités administratives, les informations pertinentes sont regroupées dans trois types de fiches:

- fiche d'analyse des opérations actuelles;
- fiche d'analyse des conséquences des propositions de compressions;
- fiche synthèse par unité administrative.

Les deux fiches d'analyse doivent être complétées pour chaque champ d'activité ou programme d'une unité administrative.

Un modèle des trois fiches paraît dans les pages suivantes.

Pour l'étude des activités et la détermination de l'ordre des priorités, certains points doivent être retenus:

- l'utilité de l'activité ou de l'intervention compte tenu des usagers actuels ou potentiels;
- les conséquences d'une élimination ou d'une réduction du niveau d'activité;
- la qualité et la pertinence des solutions de rechange aux modalités actuelles.

Fiche d'analyse des opérations actuelles

1. Identification:

   Unité administrative _____

   Activité ou programme _____

   Code _____

2. Objectifs de l'activité ou du programme

   _____

   _____

3. Bénéficiaires

   _____

   _____

4. Code de priorité

   _____

5. Description de l'activité ou du programme

   _____

   _____

   _____

6.

Opérations et projets réalisés	Ressources employées	Coût financier

Fiche d'analyse des opérations actuelles (suite)

7. Objectifs pour la prochaine année

_____

_____

_____

8. Appréciation:

Les problèmes à surmonter _____

_____

Les conditions de travail actuelles _____

_____

Rentabilité globale de l'activité _____

_____

Fiche d'analyse des conséquences des propositions de compressions

1. Identification

Unité administrative _____

Activité ou programme _____

Code _____

2. Description des conséquences de l'élimination ou d'une réduction importante de l'activité sur

les bénéficiaires _____

_____

les ressources affectées à l'activité _____

_____

les réalisations de l'unité et de l'organisme _____

_____

3. Description des alternatives à mettre en place pour assurer et justifier la réalisation de l'activité

_____

_____

Ressources impliquées	Coût financier
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. Commentaires sur la pertinence et la faisabilité des alternatives

_____

_____

Fiche synthèse

1. Identification: unité administrative _____

2.

Liste des activités actuelles par ordre de priorité	Modifications envisageables	Conséquences	Recommandations

3. Commentaires

_____

_____

_____

APPENDICE B

ETABLISSEMENT DES PRIORITES

APPENDICE B

ETABLISSEMENT DES PRIORITES

Voici un exercice susceptible d'aider les preneurs de décisions dans l'établissement des priorités. C'est un exercice qui peut compléter la revue de programmes ou qui peut être fait indépendamment de cette dernière. L'exercice vise à établir un ordre d'importance dans les priorités. A partir d'un éventail assez large de programmes jugés importants par les gestionnaires, on doit arriver à déterminer quels programmes seront retenus comme prioritaires et ne seront pas sujets à des coupures ou le seront d'une façon mineure et quels postes seront coupés ou sérieusement amputés.

L'exercice permet à chaque participant d'exprimer clairement ses choix et de dégager un consensus sur les priorités à retenir. Il contient cinq activités:

1° énumération de tous les programmes étudiés;

2° élimination de programmes par chaque participant selon certains critères;

3° pondération des programmes retenus en 2°;

4° classement des choix retenus par chaque individu, par ordre d'importance;

5° mise en commun des choix retenus en 4° et classement final des priorités.

Des grilles facilitent la réalisation de chaque activité. Ces grilles sont proposées dans les pages suivantes.

1º Enumération de tous les programmes étudiés

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

2° Elimination de programmes selon certains critères

2.1 Je crois que le programme inscrit sous ce poste est utile et important pour les usagers actuels et futurs

Oui_____ Non_____

Si oui, passez à 2.2

2.2 Je crois que les ressources affectées à ce programme sont justifiées

Oui_____ Non_____

Si oui, passez à 2.3

2.3 Je crois que l'élimination de ce programme compromettrait notre mission éducative

Oui_____ Non_____

Note: Le participant évalue chaque poste à la lumière de ces critères et reporte ses réponses dans la grille de la page suivante.

Poste	Utilité pour les usagers	Conséquences sur la qualité des services	Programme vs notre mission éducative	Retenu
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Note: Le participant retient les programmes ayant obtenu une réponse affirmative pour chaque critère.

3° Pondération des programmes retenus en 2°

3.1 Ce programme est utile et important pour les usagers actuels et futurs

Très, assez, moyennement, pas du tout

3.2 Les ressources consacrées à ce programme sont

Insuffisantes, moyennes, bonnes, largement suffisantes

3.3 Ce programme concourt à la réalisation de notre mission éducative

Beaucoup, assez, presque pas, pas du tout

Cote	Utilité et importance	Ressources affectées	Caractère indispensable
A	très	Insuffisantes	beaucoup
B	assez	moyennes	assez
C	moyennement	bonnes	presque pas
D	pas du tout	largement suffisantes	pas du tout

Quantification

Cote	Utilité et importance	Ressources affectées	Caractère indispensable
A	4	2	3
B	2	1	2
C	-1	-1	-1
D	-4	-2	-3

Note: Le participant remplit la grille de la page suivante.

Grille de pondération - compilation individuelle

PROGRAMMES RETENUS							TOTAL DES POINTS
	Lettre	Chiffre	Lettre	Chiffre	Lettre	Chiffre	

Note: Un programme qui obtient 0 au total des points est éliminé.

4° Après avoir éliminé certains programmes et pondéré certains autres, voici mes choix dans l'ordre suivant:

	ORDRE COTE	1er 10	2 9	3 8	4 7	5 6	6 5	7 4	8 3	9 2	10 1
PROGRAMMES RETENUS											

Note: Le participant attribue la cote 10 au programme ayant obtenu le plus grand nombre de points dans la grille de pondération, 9 au second, et ainsi de suite.

5° Mise en commun des programmes retenus - compilation

Programmes retenus												
Participants												
Total												

Note: - Vis-à-vis chaque programme on inscrit la cote attribuée par chaque participant.

- On fait la somme des cotes pour chaque programme. Le programme ayant obtenu le plus grand nombre de points est retenu comme 1er choix.

Classement final

ORDRE	1er	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PROGRAMME										

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Angers, Denis. "Les dépenses haussées de 13,9 pour 100", Le Soleil (Québec, 24 mars 1982).

Angers, Georges. "Le secteur de l'éducation devra comprimer encore ses dépenses", Le Soleil (Québec, 24 mars 1982).

Baker, Walter et Bergeron, Pierre G. Equilibrium at a Smaller Scale. The Strategies of Managing People and Finances in a Restraint Environment. Notes colligées lors d'un atelier animé par les auteurs.

Baker, Walter. "The "Triple E" Movement and Productivity in Canada's Federal Public Service", Optimum 11 (3, 1980), pp. 5-20.

Beckhard, R. et Harris, R.T. "The Transition State", Organizational Transitions. 1977. 110 p.

Behn, Robert D. "A Symposium: Leadership in an Era of Retrenchment", Public Administration Review, 40(novembre-décembre 1980), pp. 603-626.

Beilby, Albert. "Determining Instructional Costs Through Fonctional Cost Analysis", Journal of Instructional Development, 3(2, hiver 1979-80), pp. 29-34.

Benjamin, Claude. Allocution de M. Claude Benjamin, président du Conseil supérieur de l'éducation, à l'occasion du Colloque de l'Association des Cadres scolaires du Québec. Québec, 21 mai 1981. 13 p.

Benjamin, Claude. "De nouvelles priorités s'imposent", extraits d'un document de réflexion, Le Soleil (Québec, 10 mars 1982).

Bérubé, Yves. "Finances limitées du Québec(1)", Le Soleil (Québec, 21 octobre 1981).

Bérubé, Yves. "Le défi des compressions du Québec(2)", Le Soleil (Québec, 22 octobre 1981).

Biller, R.P. "Leadership Tactics for Retrenchment", Public Administration Review, 40(novembre-décembre 1980), pp. 604-609.

Boulding, Kenneth E. "The Management of Decline", Change, 7(juin 1975), pp. 8, 9, 64.

Breton, Albert et Wintrobe, Ronald. "Bureaucracy and State Intervention: Parkinson's Law?", Administration publique du Canada, 22(été 1979), pp. 208-226.

"California will it choke off its boom?" Business Week, n.2543(17 juillet 1978), pp. 54-60.

Castellani, George J. "Beyond Survival-Instructional Planning after Proposition 13", Thrust for Educational Leadership, 8(1, 1978), pp. 11-13.

"Commissions scolaires sur un pied de guerre contre Laurin", Le Soleil (Québec, 15 février 1982).

Conseil supérieur de l'éducation. "Recommandations sur les mises en disponibilité", Informeq, (novembre 1981), pp. 3-4.

Cooke, Alfred L.(éd.). Planning Rational Retrenchment. San Francisco, Jossey-Bass, 1979. 97 p.

Crespo, Manuel. "Notre gestion de la décroissance, une menace à la qualité de l'éducation", Le Devoir, LXXII(27 janvier 1981), p. 17.

Cyert, Richard M. "The Management of Universities of Constant or Decreasing Size", Public Administration Review, 38(juillet/août 1978), pp. 344-349.

Dallaire, Thérèse. "Fonction sociale de l'école. Se questionner sur la question", Informeq, (mai 1981), p. 21.

David, Michel. "Tous les programmes maintenus", Le Soleil (Québec, 24 mars 1982).

Derber, Milton et Wagner, M. "Public Sector Bargaining and Budget Making under Fiscal Adversity", Industrial and Labor Relations Review, 33(octobre 1979), pp. 18-23.

Deschênes, Jean-Claude. L'allocation des ressources dans un temps de restrictions. Allocution prononcée à l'Hôtel Le Concorde, Québec, 3 février 1981. 19 p.

Desgagné, Roch. "Commissaires inquiétés par le projet de Laurin", Le Soleil (Québec, 1er mars 1982).

Divoky, Diane. "Burden of the Seventies: the Management of Decline", PHI Delta Kappan, 61(octobre 1979), pp. 87-91.

Dubois, U. "De l'ère d'or au réalisme en éducation", Education Canada (hiver 1978), pp. 12-19.

Dumais, Jacques. "Un arbitre tout désigné en éducation", Le Soleil (Québec, 16 mars 1981).

Dumais, Jacques. "Le couperet qui appelle l'hystérie", Le Soleil (Québec, 23 mars 1981).

Dumais, Jacques. "S'habituer à gérer la décroissance", Le Soleil (Québec, mai 1981).

Dumais, Jacques. "L'école des ressources inutilisées", Le Soleil (Québec, 11 janvier 1982).

Dunne, Thomas G. "The Upside of Jarvis-Gann", PM Public Management, 60(août 1978), pp. 6-7.

Education and Urban Society. Sage Publications, 11(mai 1979), 432 p.

Fink, Stephen L., Beak, Joel et Tadeleo, Kenneth. "Organizational Crisis and Change", The Journal of Applied Behavioral Science, 7(1, 1977), 23 p.

Fowler, Delbert H. Declining Enrolments: Staffing for the Eighties. Houston, Texas, Annual Meeting of the National Association of Secondary School Principals, 1979. 7 p.

Gagnon, Damien. "Le pouvoir sera remis aux écoles", Le Soleil (Québec, 12 janvier 1982).

Gagnon, Damien. "La réforme Laurin - Les écoles sous tutelle de l'Etat", Le Soleil (Québec, 16 janvier 1982).

Gagnon, Damien. "L'Est du Québec est découpé en 40 conseils scolaires", Le Soleil (Québec, 22 janvier 1982).

Gagnon, Damien. "Les directeurs proposent de décentraliser...", Le Soleil (Québec, 17 février 1982).

Gagnon, Damien. "Réforme scolaire: Rien de décidé quant à un projet de loi", Le Soleil (Québec, 2 mars 1982).

Gagnon, Damien. "Les besoins réels, premier souci des cadres", Le Soleil (Québec, 5 mars 1982).

Gagnon, Damien. "La réforme scolaire au Québec. Vers une autre "révolution tranquille" Le Soleil (Québec, 6 mars 1982).

Gagnon, Damien. "Il faut simplifier la convention des enseignants. Un avis du Conseil supérieur de l'éducation", Le Soleil (Québec, 18 mars 1982).

Gandz, Jeffrey. "Union - Management Relations in the Public Sector: Coping with Hard Times", Optimum (Canada), 11(4, 1980), pp. 57-68.

Glenny, Lyman A. "Nine Myths, Nine Realities; the Illusions of Steady State", Change, 6(hiver 1974-75), pp. 24-28.

Grand-Maison, Jacques. "Le Québec est et reste un laboratoire", Le Soleil (Québec, 14 janvier 1982).

Gray, Robert T. "The Taxpayer Fights Back", Nation's Business, 66(avril 1978), pp. 22-25.

Greenhalgh, Leonard et McKersie, Robert B. "Cost-Effectiveness of Alternative Strategies for Cut-back Management", Public Administration Review, 40(novembre-décembre 1980), pp. 575-584.

Grinold, R.C., Honkins, D.S.P. et Massey, W.F. "A Model For Long-Range University Budget Planning Under Uncertainty", The Bill Journal of Economics, 9(2, automne 1978), pp. 396-420.

Guthrie, James W. Education Finance and Organization Research Perspectives for the Future. The National Institute of Education, Washington, 1980. pp. 119-132.

Johnston, Russell A. et De Genaro, Guy J. "The Trauma of a System Change", Administrative Management, 39(11, novembre 1978), pp. 66-68.

Keane, Mark E. "The Crumbling Consensus or the Politics of the Shrinking Pie", PM Public Management, 60(août 1978), pp. 2-5.

Klas, Walter et al. "Survival and Improvement: Can we Have Both?", Thrust for Educational Leadership, 8(3, 1979), pp. 23-25.

L'Allier, Jean-Paul. Notes et réflexions sur l'évolution du rôle du dirigeant politique et de l'administrateur public. Québec, IAPC, 1981. 41 p.

"La liste des dénonciations du budget à l'Education s'allonge", Le Soleil (Québec, 9 mars 1981).

Lesage, Gilles. "L'étalement des virages budgétaires", Le Soleil (Québec, 17 juin 1981).

L'Observateur de l'OCDE, (novembre 1978), pp. 3-5.

Langlois, H.O. "Some financial implications of contracting School Systems", The School Trustee (octobre 1979), pp. 7-11.

Laurin, Camille. L'Education en 1981-1982. Discerner l'essentiel. Discours prononcé à l'occasion de la défense des crédits du Ministère de l'éducation, Québec, 11 juin 1981. 42 p.

Laurin, Camille. "Coupures à l'Education. Un mal nécessaire", Le Soleil (Québec, 16 juin 1981).

Laurin, Camille. "Le Québec d'aujourd'hui. L'école à l'heure du pluralisme", extraits d'une allocution, Le Soleil (Québec, 21 octobre 1981).

Laurin, Camille. L'enseignante et l'enseignant: des professionnels; Ministère de l'éducation, Québec, décembre 1981. 20 p.

Levine, Charles H. "More on Cutback Management: Hard Questions for Hard Times", Public Administration Review, 39(mars-avril 1979), pp. 179-183.

Levine, Charles H. "Organizational Decline and Cutback Management", Public Administration Review, 38(juillet-août 1978), pp. 316-325. (Paru aussi dans Lane, Frederick, Managing State and Local Government: Cases and Readings, pp. 462-481).

Lewis, Carol W. et Logalbo, Anthony T. "Cutback Principles ans Practices: a Checklist for Managers", Public Administration Review, 40(mars-avril 1980), pp. 184-188.

Lucier, Richard L. "Gauging the Strength and Meaning of the 1978 Tax Revolt", Public Administration Review, 39(juillet-août 1979), pp. 371-379.

Macchiaverna, Paul. "Lessons from the Recession for Financial Management", The Conference Board Record, 13(septembre 1976), pp. 32-35.

Martel, Jean. "Les C.S. du diocèse de Québec devront vivre avec $25 millions de moins", Le Soleil (Québec).

Maynard, Rebecca A. et Murmane, Richard J. "The Effects of a Negative Income Tax on School Performance: Results of an Experiment", The Journal of Human Resources, 14(août 1979), pp. 463-476.

McCaffery, Jerry et Bowman, John H. "Participatory Democracy and Budgeting: the Effects of Proposition 13", Public Administration Review, 38(novembre-décembre 1978), pp. 530-538.

Meisel, John. "Citizen Demands and Government Response", Analyse de politiques, 2(automne 1976), pp. 565-572. (Suivi de: Comment, par Lorna Mardsen, pp. 572-576.)

Metcalfe, Les et McQuillan, Will. "Managing Turbulence", in Nystrom, Paul C. (éd.) et Starbuck, William H. (éd.). Prescriptive Models of Organization. Amsterdam, North-Holland, 1977. 189 p. (Studies in the management sciences, 5).

"Mettre en oeuvre le rapport Jean", extraits d'une prise de position de l'Institut canadien d'éducation des adultes, Le Soleil (Québec, 8 mars 1982).

New Directions for Institutional Research Planning Rational Retrenchment, (24, 1979), pp. 1-93.

Ontario. Commission d'enquête sur la baisse des effectifs dans les écoles de l'Ontario. Incidences de la baisse des effectifs scolaires sur les écoles de l'Ontario: problèmes et solutions; rapport final. Toronto, Ministère de l'éducation, 1978. 352 p.

Ontario. Commission d'enquête sur la baisse des effectifs dans les écoles de l'Ontario. Questions et orientations. Réponse au rapport final de la Commission d'enquête sur la baisse des effectifs dans les écoles de l'Ontario. Toronto, Ministère de l'éducation, 1980. 142 p.

Paquet, Jean-Guy. "Les coupures budgétaires à l'Université Laval (1). Notre devoir: sauver l'essentiel", Le Soleil (Québec, 26 janvier 1982).

Pardoen, André. "Le budget du Ministère de l'éducation de 1972 à 1982", Informeq, (novembre 1981), pp. 3-4.

Pfiffner, J.P. "Budgeting and the "People's Reform", Public Administration Review, 40(mars-avril 1980), pp. 194-200.

Potthoff, Edward H. "Pre-Planning for Budget Reductions", PM Public Management, 57(mars 1975), pp. 13-14.

Québec (Province). Commission d'étude sur la formation des adultes. Apprendre: une action volontaire et responsable. Enoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente. Québec, 1982. 869 p.

Québec (Province). Commission d'étude sur la formation des adultes. Apprendre: une action volontaire et responsable. Enoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente. Abrégé. Québec, 1982. 44 p.

Québec (Province). Conseil supérieur de l'éducation. L'état et les besoins de l'éducation, Rapport 1979-1980. Extrait: l'école secondaire. Québec 1980. pp. 117-143.

Québec (Province). Conseil supérieur de l'éducation. Rapport 1980-1981. Activités, Tome I, Québec 1981. 245 p.

Québec (Province). Ministère de l'éducation. Avant-projet de loi. Loi sur l'enseignement primaire et secondaire. Version du 17 décembre 1981. 73 p.

Québec (Province). Ministère de l'éducation. Commissions scolaires. Encadrement budgétaire pour l'année scolaire 1980-1981. Québec, 1980. 50 p.

Québec (Province). Ministère de l'éducation. Les efforts financiers en éducation. Une comparaison Québec-Ontario 1972-73 à 1976-77. Québec, 1979. 36 p.

Roy, Andrée. "L'éducation a besoin d'une gestion cohérente", Le Soleil (Québec, 25 mai 1981).

Rubin, Irene S. "Loose Structure, Retrenchment and Adaptability in the University", Sociology of Education, 52(octobre 1979), pp. 211-222.

Sebulsky, Wayne L. et al. "What Are Schools Doing?", Nassp Bulletin, 61(407, 1977), pp. 59-67.

"Symposium on Budgeting in an Era of Ressource Scarcity", Public Administration Review", 38(novembre-décembre 1978), pp. 510-544.

Tessier, Claude (dit Lavigne). "La gestion de la décroissance ou...la recherche de l'efficacité", Informeq, 54(février 1981), p. 5.

"To set the Economy Right", Time, (27 août 1979), pp. 22-29.

Whittaker, James B. Strategic Planning in a Rapidly Changing Environment. Lexington Books, 1978. 165 p.

Wilburn, Robert C. et Worman, Michael A. "Overcoming the Limits to Personnel Cut-backs: Lessons Learned in Pensylvania", Public Administration Review, 40(novembre-décembre 1980), pp. 609-612.

Williams, M.F. Government in the Classroom: Dollars and Power in Education. Academy of Political Science, 33(2, 1979), New York. 160 p.

DATE DE RETOUR

[illegible]			
[illegible]			
[illegible]			
[illegible]			
09-06-95			

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
École Nationale
d'Administration Publique